

Desarrollo de Base

Revista de la Fundación Interamericana

Nuevas metáforas para
el desarrollo de base



VOLUMEN 25

NÚMERO 1

2 0 0 4

Índice

Carta a los lectores

ARTÍCULOS

Al margen de Newton:

Metáforas para el desarrollo de base

Patrick Breslin

Responsabilidad social empresarial al estilo brasileño

En busca de un equilibrio

Preguntas y respuestas: Miguel Krigsner

Paula Durbin

Capacidad para el desarrollo

Eduardo Rodríguez-Frías

SOLUCIONES Y ESTRATEGIAS

Foro sobre remesas:

Transferencias de tecnología agrícola por medio de la migración mexicana

Sandra Nichols

Desarrollo de base en la frontera

Mark Caicedo

Desarrollo local: Una entrevista a David Valenzuela

Patrick Breslin y Paula Durbin

La carretera a Pucarita

Percy Bazán Salas

EN LA IAF

La marcha del desarrollo

Donatarios en las noticias

Reseñas

Construyendo capacidades colectivas

William F. Waters

Extracto: "Algunas lecciones para la creación de la capacidad organizativa"

Thomas Carroll

Recursos

La Fundación Interamericana (IAF) es un organismo independiente del gobierno de Estados Unidos, creado en 1969 como un programa experimental de ayuda externa a América Latina y el Caribe. Mediante donaciones directas a organizaciones locales de toda la región, la Fundación trabaja para promover el desarrollo equitativo basado en la autoayuda, que cuenta con la participación de las comunidades y responde a sus necesidades. Además, se asocia con entidades de los sectores público y privado con el fin de movilizar recursos locales, nacionales e internacionales para el desarrollo de base. El presupuesto operativo de la Fundación consiste de fondos provenientes de asignaciones del Congreso de Estados Unidos y del Fondo Fiduciario de Progreso Social.

La Oficina de Relaciones Externas de la IAF publica la revista *Desarrollo de Base* en inglés y español. Se encuentra en el sitio de la Fundación www.iaf.gov en la internet, también en inglés, español y portugués en formato con gráficos o html. El material publicado en la revista es del dominio público y puede ser libremente reproducido. Sin embargo, material contribuido por otras fuentes puede tener derecho de autor y para reproducirlo se requiere autorización previa. Se solicita mencionar la fuente y enviar a la Fundación una copia de cualquier reproducción. *Desarrollo de Base* aparece en el catálogo del *Standard Periodical Directory*, el *Public Affairs Information Service Bulletin*, el *Hispanic American Periodical Index* (HAPI) y en el banco de datos de *Agricultural Online Access* (WORLD). Números pasados pueden obtenerse en microfilme de University Microfilms International, 300 N. Zeeb Road, Ann Arbor, Michigan 48106, U.S.A. Esta publicación puede solicitarse por correo electrónico a publications@iaf.gov o por escrito a la siguiente dirección:

Desarrollo de Base
Fundación Interamericana
901 North Stuart St. 10th Floor
Arlington, VA 22203, U.S.A.

El propósito de la revista es compartir experiencias en las actividades de desarrollo de base con una variedad de lectores. La editora los invita a presentar artículos pertinentes que traten, aunque no con exclusividad, los temas siguientes:

- cómo se organiza y trabaja la población pobre de América Latina y el Caribe para mejorar sus condiciones de vida;
- problemas y tendencias en el mundo del desarrollo; y
- cómo cooperan las instituciones para fomentar el desarrollo de la región.

Para más información, las personas interesadas deben dirigirse por correo a Paula Durbin a la dirección arriba indicada o por correo electrónico a pdurbin@iaf.gov.



Fundación Interamericana

Frank Yturria, *presidente del consejo directivo*
Patricia Hill Williams, *vicepresidenta del consejo directivo*
David Valenzuela, *presidente de la IAF*

Desarrollo de Base

Revista de la Fundación Interamericana

Editora de la publicación: Paula Durbin
Editor de fotografías: Mark Caicedo
Supervisoras de traducción: Leyda Appel y
Lilliam Oliva Collmann
Diseño e impresión: Talleres Gráficos del
Gobierno de Estados Unidos (GPO)

Foto de la portada y de la página opuesta: Patrick Breslin.

Lais, en la portada, junto con su madre, Rute Ribeiro de Souza, y María Conceição N. Brito, al centro y a la derecha en la página opuesta, representaron a una cooperativa de reciclaje de Formosa, Goiás, Brasil, en el Segundo Festival de Basura y Ciudadanía en Belo Horizonte auspiciado por ASMARE, donataria de la IAF. Para el desfile de apertura, Lais y Brito llevaron vestidos tejidos a crochet con lengüetas de abrir latas de aluminio, dos de muchas confecciones creadas de material reciclado y expuestas durante el festival. Los materiales amontonados que aparecen en el fondo serán transformados en los talleres de ASMARE. Para más detalles sobre el evento, ver páginas 48-51.

Desarrollo de Base

Revista de la Fundación Interamericana

VOLUMEN 25

NÚMERO 1

2 0 0 4



Modas confeccionadas de material reciclado

Índice

Carta a los lectores ii

Artículos

Al margen de Newton: Metáforas para el desarrollo de base <i>Patrick Breslin</i>	1
Responsabilidad social empresarial al estilo brasileño En busca de un equilibrio <i>Paula Durbin</i>	11
Preguntas y respuestas: Miguel Krigsner <i>Paula Durbin</i>	16
Capacidad para el desarrollo <i>Eduardo Rodríguez-Frías</i>	19

Soluciones y estrategias

Foro sobre remesas Transferencias de tecnología agrícola por medio de la migración mexicana <i>Sandra Nichols</i>	27
Desarrollo de base en la frontera <i>Mark Caicedo</i>	35
Desarrollo local: Una entrevista a David Valenzuela <i>Patrick Breslin y Paula Durbin</i>	39
La carretera a Pucarita <i>Percy Bazán Salas</i>	43

En la IAF

La marcha del desarrollo	45
Donatarios en las noticias	48
Reseñas <i>Construyendo capacidades colectivas</i> <i>William F. Waters</i>	56
Extracto: "Algunas lecciones para la creación de la capacidad organizativa" <i>Thomas Carroll</i>	59
Recursos.....	64

Carta a los lectores

Durante muchos años, el vicepresidente de relaciones externas de la IAF, Patrick Breslin, y el ex representante de la IAF, David Bray, han sostenido conversaciones —a veces apasionadas— acerca de cómo los paradigmas científicos inciden en nuestra manera de ordenar el mundo que nos rodea. Ese animado debate de algunos conceptos fascinantes —pensamiento lineal clásico, complejidad y caos— empezó en la IAF y continuó por correo electrónico cuando Bray dejó la Fundación para hacerse cargo de la presidencia del departamento de estudios ambientales en la Florida International University. Con el tiempo, este intercambio llevó a Breslin a organizar las inquietudes que ha dejado plasmadas en nuestro artículo principal “Al margen de Newton: Metáforas para el desarrollo de base” y en una perspectiva que nos reta a considerar de dónde provienen y qué validez tienen nuestras hipótesis.

Breslin insiste en que la determinación que lleva a la Fundación Interamericana como institución a intentar cosas nuevas se desvía necesariamente del análisis lineal y sus falaces repercusiones de previsibilidad. Al preparar este número de Desarrollo de Base, nos llamó la atención que un tema abordado a menudo en esta revista guarda relación con el desafío a las expectativas simplistas que emanan a veces del pensamiento lineal. Para comenzar, nuestra portada quizás no se ajuste a las nociones convencionales sobre nuestros proyectos y sus beneficiarios. Tampoco se ajusta “Capacidad para el desarrollo” con que Eduardo Rodríguez-Frías hace su debut en la revista (página 19). El artículo se trata sobre organizaciones donatarias administradas por discapacitados para discapacitados, un grupo abrumado bajo el peso de presunciones generalizadas. Los beneficiarios de estas donatarias de la IAF demostraron su capacidad de superar tanto sus circunstancias particulares como la realidad aún más dura del prejuicio y las prácticas establecidas. Aprovecharon las circunstancias a su favor para potenciar al máximo sus capacidades y las oportunidades que se les presentaban, y lograron su propósito. En resumidas cuentas, quienes participaron demostraron que eran empresarios, técnicos y trabajadores que se jugaban la carta de sus ventajas frente a la de las desventajas, como todo buen luchador.

El aporte de Sandra Nichols al foro sobre remesas de Desarrollo de Base (página 27) trae a colación de un modo particular el llamamiento de Breslin a favor de nuevas metáforas. Cuesta imaginar algo que ha entusiasmado más a los profesionales del desarrollo que su descubrimiento de las inmensas sumas de dinero contante y sonante enviadas por

los trabajadores migrantes a sus países de origen. Se sigue suponiendo que es posible “poner a producir” este recurso, a pesar de las advertencias de que sabemos muy poco acerca de los complejos elementos que conforman las remesas. El artículo de Nichols constituye nuestro primer análisis de las remesas no monetarias, en este caso, los avances realizados en la tecnología agrícola que atraviesa la frontera entre Estados Unidos y México sin ayuda oficial de ninguna clase. Las expectativas que sustentan este movimiento parecen ancladas en la lógica y la experiencia, pero al introducirse el factor complejidad ocurren los efectos inevitables e imprevistos de las variables múltiples, tales como la meteorología. Sin embargo, el fenómeno crece con fuerza. ¿Es apropiada la metáfora de “la bandada autoorganizada de aves” que menciona Breslin en su artículo? ¿Está la comunidad del desarrollo preparada para enmarcar el tema en esos términos al considerar si tiene un papel que desempeñar en esta clase de transferencias?

En el desarrollo basado en la autoayuda, no puede evitarse la complejidad. El presidente de la IAF, David Valenzuela, confirma este mismo punto en su entrevista (página 39) haciendo referencia a una donación que aprobó sólo con grandes reservas. Los beneficiarios eran agricultores que querían computadoras cuando los especialistas consideraban que debían querer tractores. Esa comunidad agrícola no contaba con una fuente fiable de generación eléctrica ni con servicio de teléfonos, pero, para sorpresa general, la idea de los agricultores fue la adecuada. La vida de los jóvenes cambió gracias obviamente a la visión de sus padres, pero también a una combinación de factores que incluso los agricultores no habían imaginado —y también porque alguien en la IAF confió más en la intuición que en seguir la lógica.

La aplicación de las inquietudes planteadas en nuestro tema de portada al resto del contenido de este número no termina con estos ejemplos. El lugar de la IAF en el panorama de asistencia para el desarrollo ha sido el de una institución donante que no teme correr riesgos al seleccionar entre los cientos de ideas recibidas cada año en respuesta a nuestra solicitud de propuestas. El pensamiento lineal ha ocupado su lugar en el proceso de evaluación; sin embargo, quisiéramos creer que no hemos quedado aprisionados dentro de ese marco. Después de todo, nuestra cartera está llena de éxitos que nadie hubiera previsto.

Paula Durbin
Editora
Desarrollo de Base

Al margen de Newton: Metáforas para el desarrollo de base

por Patrick Breslin

Un diseño excesivo, y demasiado específico, prevé los resultados; la expectativa del resultado garantiza, si no el fracaso, sí ausencia de gracia.

— William Gibson, *All Tomorrow's Parties* [Todas las partes del mañana]

El genio de Newton

En un mundo dominado por el misterio y la confusión, Isaac Newton introdujo en 1686 un orden matemático que no sólo explicaba los movimientos de los cuerpos celestes sino que daba a la humanidad un marco y una serie de hipótesis en base a los cuales se podía pensar acerca de prácticamente todo lo demás. Con anterioridad a Newton, la gente abordaba el universo con la magia y la religión y miraba maravillada la danza inescrutable de los planetas. Los astrónomos, desde los egipcios en adelante, trazaron las rotaciones de los cuerpos celestes y se esforzaron por hacerlos encajar en sus teorías imperfectas. Entonces, Newton concibió la teoría de la gravitación, las leyes del movimiento y el cálculo diferencial para seguir ese movimiento y, de repente, las órbitas de los planetas se situaron dentro

de trayectorias pronosticables.

Tomando como base el mundo de Newton, Edmond Halley pronto logró pronosticar correctamente la reaparición del cometa que ahora lleva su nombre. Un siglo después, los científicos derivaron solamente de las leyes de Newton la existencia del planeta Neptuno, aún por descubrir, y localizaron (con un poco de suerte matemática) el lugar que ocupaba en el firmamento. Tan maravillosos fueron los resultados obtenidos por Newton que proporcionaron a generaciones sucesivas una metáfora mecánica del universo, así como una expectativa exaltada de lo que debiera ser la ciencia. Newton consagró el reduccionismo científico —analizando los sistemas mediante su descomposición en sus partes componentes para estudio. Estas herramientas intelectuales redujeron la naturaleza a procesos lineales



que podían cartografiarse y medirse, y su fuerza condujo al mayor adelanto en el descubrimiento científico de la historia de la humanidad. No sorprende, pues, que estos planteamientos se aplicasen a todos los campos de la actividad humana.

Lo que representaba un problema

Desde Newton, la mayoría de las ideas occidentales acerca de la sociedad humana han seguido las hipótesis lineales y mecánicas de su física. Newton legó un paradigma, el marco mental que define los problemas y las herramientas con las que trabajan los científicos. Y los paradigmas son sumamente convincentes. Atraviesan la conciencia de una era y deciden o influyen no solamente en la indagación científica sino en todo lo demás: desde el estilo hasta la literatura y la organización económica, social y política. Enmarcan la forma de ver las cosas, los interrogantes que planteamos y aquello que excluimos. Nos proporcionan las metáforas.

En vista de la influencia dominante del paradigma de Newton, era muy natural que, cuando en la década de 1950 se dirigió la atención, por una serie de razones, a los problemas de la pobreza en los países pobres, esos problemas y las hipótesis acerca de cómo resolverlos se abordaran en un marco lineal. Esta forma de pensar se reforzó con el éxito del Plan Marshall: el primer gran experimento de promoción del desarrollo económico. Después de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos enviaron grandes sumas de capital a las economías maltrechas de la Europa Occidental y, en poquísimos años, esas economías se recuperaron. Pero las condiciones eran específicas de la Europa Occidental, que, al contrario de lo ocurrido con la mayoría de los países de América Latina, Asia y África, había sido ya una región en gran medida industrializada antes de la guerra. Y otro factor igualmente importante: los europeos decidieron cómo se utilizaría la ayuda. Debido a que estos hechos se ignoraron posteriormente, el éxito aparentemente lineal y mecanístico del Plan Marshall seduce aún a los pensadores del desarrollo y a los órganos normativos y —hasta nuestros días— toda nueva actividad en el campo del desarrollo va rodeada de su aureola.

Pero 50 años de intentos por producir un desarrollo social y económico rápido entre los pobres del mundo nos han dejado, en los albores de un nuevo siglo, frustrados y casi paralizados. Esta gran inyección de capital que financió rápidamente la construcción en la Europa

de la postguerra se disipó simplemente en los mares de pobreza del Tercer Mundo. Con bastante frecuencia, las promesas del desarrollo no se cumplieron. Demasiados planes ambiciosos fracasaron. El índice absoluto de pobreza ha aumentado espectacularmente, las ciudades del mundo se asfixian, selvas vírgenes han sido arrasadas. A pesar de estos desastres, los planificadores del desarrollo siguen fijando metas, planificando y ejecutando proyectos, y esperan los resultados. Aunque rara vez se consiguen los resultados esperados, persiste la fe en el modelo lineal.

¿Podiera ser que en el campo del desarrollo, como en muchos otros aspectos de la vida moderna, nuestras hipótesis, en el nivel más profundo, estaban erradas? ¿Podiera ser, como indicó el ex presidente checo Vaclav Havel, que “la relación con el mundo que la ciencia moderna fomentó y configuró... no logra conectarse con la naturaleza más intrínseca de la realidad y con la experiencia humana natural”?

Por más de 30 años, la Fundación Interamericana ha estado abordando el desarrollo de forma decididamente no lineal. Llamamos a nuestro enfoque desarrollo de base para subrayar que los proyectos que financiamos están concebidos y son administrados por la población local que trata de resolver por sí misma los problemas de su comunidad, no por personas de fuera que deciden que lo que se necesita es planificación familiar o educación o presas hidroeléctricas o atención de salud o carreteras que conecten la explotación agrícola con el mercado o cualquiera de las demás ideas milagrosas que han surgido y se han hundido en el fracaso durante la última mitad de siglo. En la IAF, con algunas excepciones, nos hemos limitado a responder a los proyectos que nos han sido propuestos. Nuestros representantes en el terreno pueden cuestionar o poner en tela de juicio tales propuestas, e incluso sugerir revisiones. Pero ellos no las redactan. Cada año recibimos cientos de propuestas de toda América Latina y el Caribe; y, con nuestros fondos limitados, proporcionamos apoyo a unas cuantas docenas de propuestas que consideramos más innovadoras y prometedoras. Esta forma diferente de abordar el desarrollo fue configurada no por un paradigma intelectual sino por la experiencia. Constituyeron una parte fundamental de los años formativos de la Fundación personas que habían dedicado mucho tiempo in situ en la región como voluntarios y personal del Cuerpo de Paz, misioneros u hombres de negocios de empresas minoristas que aumentaron las

ventas merced al conocimiento de sus clientes.

Durante los mismos 30 años, aproximadamente, fueron apareciendo nuevos interrogantes y enfoques científicos que generaron nuevas metáforas para determinar la forma en que funciona el mundo. Muchas de estas metáforas parecen intuitivamente más cercanas a lo que la Fundación Interamericana ha aprendido acerca del desarrollo que el universo cronometrado de Newton. En el resto del presente ensayo se explora el lugar que ocupa la metáfora en el pensamiento sobre el desarrollo, utilizando ejemplos sacados de la ciencia clásica y de indagaciones más recientes del caos y la complejidad. Si deseamos dejar atrás el cementerio de iniciativas de desarrollo fracasadas, constituye un primer buen paso cuestionar nuestras metáforas. Ya que, como destaca el economista Brian Arthur, “una parte considerable de la formulación de la política consiste en encontrar la metáfora adecuada. A la inversa, una mala formulación de la política casi siempre entraña haber encontrado metáforas inapropiadas” (Waldrop: 334).

Arena en el engranaje

Las leyes y los métodos de Newton establecieron el paradigma fundamental de la ciencia durante 250 años, pero incluso el engranaje de Newton tenía arena. Desde el principio, era evidente que las leyes no explicaban completamente el sistema solar. El propio Newton confesó su frustración por no poder calcular la órbita de la luna. También, a medida que se realizaban mayores observaciones de los planetas, los cálculos requeridos para explicarlos se hicieron cada vez más complejos y no siempre dieron resultado. Un problema insoluble al calcular la órbita de Mercurio no se resolvió hasta que Einstein formuló la teoría general de la relatividad en 1917 (Peterson: 94).

Aparecieron otras complicaciones a medida que los físicos exploraban no sólo los confines del sistema solar sino el cada vez menos análogo espacio interior del átomo, exploración que condujo a la mecánica cuántica —alternativa más exacta aunque más indeterminada (todo en la mecánica cuántica parece paradójico) que la mecánica newtoniana clásica. La mecánica cuántica estudia el comportamiento de los átomos y las partículas que los constituyen. Y el estudio de ese comportamiento tiene sus propias repercusiones no newtonianas. La ciencia clásica presupone un observador objetivo cuyo acto de medición no afecta al objeto que se está midiendo. Pero, puesto que la mecánica cuántica

mide algo tan pequeño como un electrón dentro de un átomo, al hacer rebotar otro electrón de aquél, la medición obviamente cambia algo. Esto llevó a Werner Heisenberg a formular el Principio de la Incertidumbre: no es posible saberlo todo con exactitud acerca de las partículas atómicas. Si se mide su posición, se cambia su velocidad. Si se mide la velocidad, se cambia la posición. Siempre ha de estar uno inseguro de algo. En vez de certidumbre, se barajan probabilidades.

Otros aspectos desconcertantes de la medición en la mecánica cuántica aumentan la incertidumbre. Uno es el de si las partículas cuánticas son partículas u ondas: las dos únicas formas en que se transmite la energía. Resulta que éstas pasan a convertirse en lo que se está midiendo. Utilice un detector de ondas y los electrones se comportan como una onda; utilice un detector de partículas y se comportan como partículas. “Lo que se ve es lo que buscamos” (Zohar: 44).

Los nuevos conceptos parecían reproducir gran parte de la confusión e incertidumbre de la moderna sociedad humana y, ciertamente, algunos de ellos pasaron a formar parte del habla popular: “saltos cuánticos”, por ejemplo, o “todo es relativo”. Pero debido a que tratan de fenómenos esotéricos en relación con las experiencias humanas diarias, como el comportamiento cerca de la velocidad de la luz, no alteraron fundamentalmente la visión ordinaria y lineal del mundo. El paradigma newtoniano no ha sido descartado. Tal como destaca el físico Murray Gell-Mann, que obtuvo el Premio Nobel por pronosticar la existencia del quark subatómico, “la mecánica newtoniana frente a la einsteiniana del sistema solar [se utiliza aún] con mucha más frecuencia que su sucesora más exacta y compleja” (Gell-Mann: 87). La Tierra gira todavía en torno a la órbita newtoniana y las entidades del desarrollo, al igual que todos los demás, siguen esperando que las acciones den resultados pronosticables.

El borde del caos

En las tres últimas décadas, se ha producido una nueva orientación científica hacia los estudios del caos y la complejidad, generando entusiasmo y escepticismo entre los propios científicos y divulgadores de conceptos científicos. A pesar de que este campo de investigación científica está todavía en su infancia, ya ha generado toda una serie de metáforas interesantes.

Los estudios del caos se concentran en sistemas no lineales, aquellos en los que los componentes no

pueden actuar de forma independiente, en los que las acciones de uno afectan al resto mediante una red de conexiones. El fenómeno fundamental del estudio del caos consiste en el hecho de que en los sistemas no lineales, pequeños cambios en la condición inicial pueden producir resultados sumamente divergentes. Dichos sistemas no son inherentemente estables y, en ellos, el cambio puede venir con una brusquedad alarmante. El ejemplo citado con más frecuencia es el del “efecto mariposa” descubierto por primera vez por Ed Lorenz, meteorólogo del Massachusetts Institute of Technology que trabajaba en modelos informáticos de la atmósfera al principio de la década de 1960. En una época de optimismo, en el sentido de que la ciencia podría llegar a pronosticar y luego controlar el clima, los cálculos informáticos de Lorenz revelaron de repente cómo un cambio infinitesimal en las condiciones iniciales podría producir resultados muy diferentes. Una mariposa que moviera sus alas en Indonesia hoy, por ejemplo, podría sacudir la atmósfera de forma que ocasionara una tormenta de nieve en Chicago la próxima semana. Los sistemas meteorológicos, si bien están controlados por leyes determinísticas, son espectacularmente inestables. “En consecuencia, permiten que cambios minúsculos en un lugar se propaguen a través del sistema de forma que produzcan efectos importantes en otros lugares” (Casti: 90).

El pensamiento lineal nos lleva a suponer que los sistemas son estables y que el cambio es gradual. “La intuición y el sentido común nos dicen que pequeños cambios graduales en las causas producen cambios pequeños y graduales en los efectos. Este principio fundamental sirve de base para lo que técnicamente se denomina estabilidad estructural, una propiedad vital incorporada en la mayor parte de las descripciones matemáticas de los fenómenos naturales que hemos heredado de la física clásica... en gran medida, la física clásica es la física de sistemas estructuralmente estables... Pero no todos los fenómenos de preocupación terrena son estructuralmente estables. Ni tampoco son continuos... [hay] procesos en los que un cambio pequeño en los insumos... puede conducir a un cambio grande en el resultado final” (Casti: 44-45).

Hay un comportamiento estable, como el del sistema solar, y hay un comportamiento fortuito puro, como el de echar dados. “Lo que hallamos”, afirma el físico William L. Ditto, “es que la mayor parte de la

naturaleza hace algo intermedio” (Schwartz). Una vez que los científicos comenzaron a interpretar el caos, lo encontraron en todas partes: en el agua que pasa a través de un tubo, las corrientes de un arroyo de montaña, un montón de arena en cascada, la configuración de las nubes tormentosas, la aparición y extinción de las especies en el registro geológico, la aparición y caída de las civilizaciones antiguas, la Bolsa de Valores de Nueva York. La mayoría de los sistemas presentan un comportamiento regular hasta cierto punto. El agua de un grifo gotea regularmente hasta que usted cambia ligeramente el flujo. Luego, éste se vuelve caótico. Eche arena en un montón y obtendrá un hermoso cono simétrico. Siga echándola y se producirán avalanchas repentinas. Hay un lugar denominado el borde del caos y, cuando un sistema se aproxima a él, el comportamiento puede cambiar con rapidez de forma imprevisible.

En el desarrollo, vemos el efecto mariposa que se ha producido una y otra vez en los proyectos que la IAF ha financiado. El fenómeno llevó al personal de la IAF a diseñar un sistema para describir los resultados de los proyectos, que entraña consecuencias imprevistas y efectos multiplicadores. Damos cuenta de los resultados tangibles de cada proyecto, pero también tratamos de efectuar un seguimiento de los resultados intangibles: cómo la confianza derivada de abordar con éxito un problema motiva a una organización de base a abordar una cuestión más compleja, por ejemplo, o cómo pueden resolverse las diferencias cuando una comunidad se concentra en una meta común. También examinamos cómo un proyecto concebido para resolver un problema concreto en una comunidad puede promover cambios más amplios que afectan a muchas más personas. Un ejemplo procedente de Colombia ilustra este aspecto. En 1983 la IAF otorgó una donación para ayudar a un grupo de investigación en Bogotá a iniciar un programa de servicios legales para trabajadoras domésticas, muchas de las cuales tenían reivindicaciones por resolver con sus patronos. En los años siguientes, el interés generado por dicha iniciativa comenzó a tener efectos en cascada sobre la sociedad colombiana. Mayor volumen de trabajo legal, la formación de grupos de apoyo mutuo entre trabajadores, foros públicos y una creciente atención de los medios de información así como el surgimiento de grupos análogos en otras ciudades colombianas condujeron con el tiempo a una ley nacional, promulgada en 1988, que hacía obligatorios los benefi-

cios de seguro social y salud para todos los trabajadores domésticos y jornaleros en todo el país.

Orden gratuito

A medida que los estudios del caos cuestionan la idea de que el cambio era siempre paulatino y pronosticable, la noción de la complejidad cuestiona la idea reduccionista de que las cosas se comprenden mejor dividiéndolas en componentes más pequeños. Con una urgencia creciente, muchos científicos han llegado a creer que el enfoque reduccionista, y la estructura cada vez más compartimentalizada de la ciencia moderna que produjo, se aproximaban a un callejón sin salida. Cuanto más aprendía la ciencia, parecía que tanto menos tenía que decir acerca de muchos de los problemas más complejos del mundo. En 1956 el pionero de la cibernética W. Ross Ashby destacó un cisma científico. “Durante dos siglos, había estado explorando sistemas que eran intrínsecamente simples o que podían ser analizados en componentes simples”. Pero el método reduccionista, declaró, “es a menudo fundamentalmente imposible en los sistemas complejos” (citado en Casti: 172).

La atención científica comenzó a cambiar del estudio de partículas cada vez más pequeñas a cuestiones sobre sus relaciones y la forma en que funcionan los sistemas que constituyen estas partículas. George Cowan, destacado investigador de las armas nucleares en Los Alamos, estaba convencido de que la ciencia necesitaba seguir una nueva orientación. En 1984 él, Murray Gell-Mann y otros científicos destacados, establecieron el Instituto de Santa Fe, ahora una de varias instituciones de investigación de los Estados Unidos, Europa y Japón dedicadas al estudio de la complejidad. El aspecto más sorprendente acerca de ese estudio es su amplio alcance. La ciencia de la complejidad ve similitudes subyacentes en temas tan aparentemente diversos como la aparición y desaparición de las civilizaciones tanto antiguas como modernas, el sistema inmunológico humano, los orígenes de la vida, la evolución, el cerebro, la ecología, los genes, las aves que se congregan, el mercado de valores y la economía mundial.

Una forma de presentar la fascinación de los sistemas complejos es la observación ordinaria de que son más que la suma de sus partes. Tal como destaca Gell-Mann, “Los componentes fundamentales –átomos, moléculas y células– son todos ellos bastante simples, pero a medida que interactúan recíprocamente, surgen

nuevas propiedades” (Berreby). Por tanto, esos sistemas no son solamente complejos sino, además, adaptivos. Tienen la capacidad de cambiar. Procesan la información, aprenden, se adaptan y se autoorganizan. Para los científicos, ocupados en los últimos siglos en calcular equilibrios exactos de masa y energía, la comprensión de esas propiedades “emergentes” requiere un enfoque nuevo, no el perfeccionamiento de métodos tradicionales. En general, los científicos abordan estas propiedades emergentes mediante la simulación informática de una u otra clase. Utilizan las computadoras para modelar los mecanismos biológicos básicos de la evolución y la propia vida (Waldrop: 198). Los autómatas celulares —rejillas de células que pueden programarse mediante reglas simples que gobiernan la forma en que reaccionan ante sus vecinas— son una herramienta popular. El comportamiento de muchas aves que surcan los cielos, volando alrededor de obstáculos, sin chocar jamás unas con otras sino manteniendo siempre la formación de la bandada, puede modelarse de esta forma. Los científicos pueden observar las interacciones y ver cómo surgen patrones y estructuras. Pueden ver el orden emergente y la autoorganización. Y observan el mundo exterior, la biología, la evolución y ven patrones análogos.

Stuart Kauffman, biólogo teórico a quien por largo tiempo esto lo dejó perplejo, afirma que hay “una marcada preferencia de los sistemas complejos a organizarse espontáneamente en patrones persistentes de actividad que funcionan” (cita de Casti: 267). La dinámica compleja del propio sistema, la riqueza de las interacciones, parece producir espontáneamente patrones de estabilidad y organización (Waldrop: 11). Kauffman lo denomina “el orden gratuito”.

La experiencia de la IAF confirma el fenómeno de los patrones emergentes y el orden emergente. Uno de nuestros principales recursos intelectuales es la corriente de propuestas que llegan a nuestra oficina cada año. A medida que las examinamos, surge un cuadro de las transformaciones que se producen al nivel de base en América Latina y el Caribe. A pesar de que a veces toma tiempo percibirlo, la oportunidad de analizar todas esas ideas nos permite a menudo vislumbrar con antelación el futuro. Un ejemplo de la década de 1980 es el número creciente de propuestas de grupos de agricultores que deseaban apoyo para la protección del medio ambiente. La mayoría de los expertos en desarrollo, en forma lineal y reduccionista, concebía la protección ambien-

tal y la producción agrícola como dos inquietudes separadas. Con frecuencia, consideraba una amenaza ambiental el que los agricultores desbrozaran el terreno para cultivo. Pero recibíamos propuestas de agricultores que deseaban aumentar su producción, que deseaban mejor acceso a los mercados y que también deseaban preservar el entorno natural alrededor de sus campos. Habían vinculado la protección de las laderas arboladas situadas en lo alto —a menudo en parques o reservas nacionales— y el agua que necesitaban para sus cultivos. Reconocían que se necesitaban nuevas técnicas de cultivo (con frecuencia, prácticas tradicionales resucitadas) para evitar que sus tierras se deslajaran y quedaran desprovistas de elementos nutritivos. Querían plaguicidas naturales en lugar de costosos venenos químicos.

Poco después, caímos en la cuenta de que estábamos financiando proyectos en varios países cuya meta era, al mismo tiempo, mejorar el nivel de vida y la biodiversidad. Las entidades ambientales comenzaron a enviarnos a su personal para que aprendiese de estos proyectos la forma en que las dos metas podrían combinarse. La opinión de que un agricultor armado con un machete no era más que una amenaza para el medio ambiente comenzó a cambiar a la del agricultor que, en las circunstancias de apoyo apropiadas, era un guardián de su entorno.

Un ejemplo más reciente procedente de México ilustra cómo el hecho de responder a las propuestas en vez de planificar proyectos puede mantener a una entidad de desarrollo a la vanguardia. APOYO (Fundación para la Productividad en el Campo) es una ONG mexicana con una larga experiencia en prestar apoyo técnico a agricultores en pequeña escala en algunas de las zonas rurales más pobres del país. Hace unos cuatro o cinco años, el personal de APOYO advirtió que escaseaban sus clientes debido a que la mayoría de los agricultores jóvenes de las comunidades a las que servía habían emigrado al norte en busca de salarios que pudiesen enviar a sus familias que habían permanecido en el país. APOYO acudió a la IAF con una nueva propuesta: promover los vínculos entre las asociaciones migrantes prodesarrollo del pueblo de origen (hometown associations) en los Estados Unidos y las comunidades de las que habían salido. Los migrantes han proporcionado desde entonces una amplia gama de servicios a sus localidades de origen, no sólo en México sino también en El Salvador, Haití y la República Dominicana. El

fenómeno fue objeto de la primera gran conferencia sobre remesas y desarrollo, celebrada en 2001 y patrocinada por la IAF, el Banco Mundial y la Oficina en Washington de la Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe. Ahora, la IAF analiza la cofinanciación de proyectos de desarrollo en comunidades latinoamericanas con asociaciones de migrantes de estas comunidades que trabajan en los Estados Unidos.

Las repercusiones de nuevas metáforas

El caos y la complejidad son ciencias nuevas, preñadas de ideas intrigantes y envueltas en el murmullo entusiasta que acompaña a las nuevas empresas. No han producido un paradigma científico, como lo hizo la física de Newton hace más de tres siglos, pero han gestado ya una rica serie de metáforas, muchas de las cuales parecen intuitivamente apropiadas para abordar las cuestiones con que tropiezan los teóricos y profesionales del desarrollo. En esta etapa, nuevas metáforas pueden ser los aportes más valiosos de las nuevas ciencias al pensamiento sobre el desarrollo. Un buen punto de partida en la búsqueda de metáforas de desarrollo apropiadas constituye la distinción fundamental entre sistemas lineales y no lineales. Los sistemas lineales simples se comportan de forma pronosticable. Si dejamos caer una piedra, ésta desciende a una velocidad que puede medirse. Los procesos no lineales generan sorpresas, como puede generarlas el sistema meteorológico cuando acelera la marcha una mariposa. Lamentablemente, los intentos por resolver los problemas de la pobreza en el país o en el extranjero han generado más sorpresas que éxitos. Con bastante frecuencia, se aportan al sistema importantes recursos y buenas intenciones, pero lo que se obtiene difiere terriblemente de lo que se esperaba.

Utilizando el lenguaje de la nueva ciencia, un proyecto de desarrollo es una intervención en sistemas adaptivos no lineales y complejos. Cuando se ha planificado con métodos y expectativas lineales, la teoría del caos indica lo que puede ocurrir. Un proyecto de desarrollo impulsado con grandes sumas de dinero, trazado con mucho detalle y dirigido por expertos puede representar un cambio muy significativo en “las condiciones iniciales”. A medida que las cosas comienzan a funcionar, lo que ocurre en realidad empieza a menudo a apartarse de las expectativas y, a medida que los resul-

tados llegan, aumenta la divergencia, a veces catastróficamente. Los proyectos de vivienda de bajo costo dan lugar a tugurios peores que los que allí estaban antes. Nuevas autopistas generan embotellamientos sin precedentes (Casti: 271 ff.). Un proyecto de desarrollo que está concebido para aliviar las presiones de la población dando acceso a tierras agrícolas con una carretera termina por destruir amplias extensiones de bosque tropical, agotar el suelo y dejar a las propias personas a las que se pretendía ayudar en una pobreza más desesperada.

Hace varios años, estuve a orillas de un lago artificial en la cordillera central de Honduras, país designado como productor de electricidad en un proyecto de desarrollo masivo para América Central. Se construyeron varias presas grandes con las que producir energía eléctrica para las ciudades de Honduras y dejar una cantidad suficiente para venderla a los países vecinos. Se contrataron trabajadores de las zonas rurales pobres, se abrieron carreteras a través de la selva virgen, se erigieron muros de hormigón y se instalaron las turbinas. Pero cuando terminó la construcción, también terminaron los puestos de trabajo. Sin lugar a dónde ir, muchos de los trabajadores se quedaron allí para comenzar a cultivar las empinadas laderas por encima de los embalses. Esta situación causó muy pronto erosión y, cuando los visité, se había acumulado ya en los embalses cieno suficiente para crear literalmente islas, en las que crecían árboles; la generación de energía eléctrica había disminuido y Honduras experimentaba apagones periódicos. Con el tiempo, se necesitaron inversiones adicionales de decenas de millones de dólares para comenzar a restaurar la vegetación en las laderas.

Ejemplos similares son comunes en el último medio siglo de asistencia al desarrollo. Una y otra vez, se planifican ambiciosos proyectos de desarrollo con una impresionante coherencia interna y luego se imponen desde arriba en un complejo sistema humano. Pero debido a que “es efectivamente imposible abarcar toda situación concebible, los sistemas verticalistas desde arriba tropiezan constantemente con combinaciones de eventos que no saben cómo resolver... y muy a menudo se estancan en un titubeo de indecisiones” (Waldrop: 279). El problema radica en tratar de abordar la pobreza mediante el método reduccionista que consiste en desglosarla en sus diversos componentes. En distintas ocasiones, los planificadores del desarrollo consideraron que construir la infraestructura física de carreteras,

puentes y puertos era la clave del desarrollo, o que lo era la educación o la vivienda urbana o la modernización de la agricultura o la microempresa. No es que nada de eso sea incorrecto. Lo que es incorrecto es suponer que se puede cambiar un factor en una situación compleja y, luego, pronosticar el resultado.

¿A qué se asemejaría un modelo de desarrollo no lineal? Las metáforas emanadas de los estudios del caos y la complejidad indican que sería muy similar a lo que llamamos desarrollo de base, participativo y verticalista desde abajo. Existe una casi misteriosa adecuación entre la forma en que hablamos del desarrollo de base y la manera en que los científicos hablan de la evolución de sistemas complejos: “En lugar de diseñarse desde arriba —tal como lo haría un ingeniero humano— los sistemas vivientes parecen surgir siempre desde abajo, de una población de sistemas mucho más simples” (Waldrop: 278). Y escuche a un científico que describe la manera de reproducir en computadora un comportamiento que imita el de la vida: “[S]imule poblaciones de unidades simples en lugar de una gran unidad compleja. Utilice el control local en lugar del control global. Deje que surja el comportamiento desde la base, en lugar de especificarlo desde arriba. Y mientras lo hace, concéntrese en el comportamiento en curso en lugar de concentrarse en el resultado final... [L]os sistemas vivientes nunca descansan realmente”.

El enfoque de desarrollo de base sensible ve en las comunidades humanas la misma capacidad de auto-organización que los científicos ven en todos los sistemas adaptivos complejos. Por tanto, se basa más en la capacidad de los pobres para entender sus propios problemas y crear sus propias soluciones —a menudo dialogando con técnicos locales— que en proyectos diseñados desde fuera. Recalca la singularidad de cada proyecto. Busca el éxito tanto, sino más, en resultados intangibles, tales como las mayores capacidades humanas, que en resultados cuantitativos de proyectos. Reconoce que los sistemas complejos son adaptivos y busca fortalecer la adaptabilidad para que pueda transferirse al desafío de desarrollo siguiente.

¿Cómo cambiaría el desarrollo bajo la influencia de metáforas científicas postnewtonianas? Al cambiar las metáforas lineales y mecánicas el efecto sería bastante radical. Si dejáramos de pensar en el desarrollo como un proceso lineal, uno de los primeros elementos en desaparecer sería la ilusión de control inherente a

proyectos diseñados desde arriba. El panorama del desarrollo, salpicado de fracasos durante el pasado medio siglo, demuestra el poco control que los diseñadores y administradores de proyectos han podido ejercer realmente, pero la ilusión persiste. El control es poder, y las metáforas emanadas de los estudios del caos y la complejidad indican que el poder debe cederse y dispersarse hacia abajo para dar paso al comportamiento adaptivo y al surgimiento de nuevos patrones.

Con el control desaparecería la idea de previsibilidad. Al contrario de la realidad, la exigencia de la previsibilidad hace que los procesos complejos se ciñan forzosamente al marco de los modelos simples. Esa distorsión da origen a los fracasos del desarrollo. Con diferentes metáforas, ya no se pensaría que los proyectos de desarrollo son análogos a los experimentos de laboratorio. Las metas serían claras, pero el enfoque sería mucho más amplio que lo que indica la tarjeta de puntuaciones o la lista comprobatoria de sus logros. Este enfoque se ampliaría de forma que abarque lo que sucede en el camino hacia las metas y se adaptaría a la realidad de que, de la misma manera que un sistema complejo evoluciona y se adapta, así también pueden cambiar las metas.

Esto significa, naturalmente, que el campo de la evaluación de proyectos cambiaría, al igual que la definición del éxito. La evaluación pasaría a ser menos una medición del avance realizado hacia el logro de metas establecidas exógenamente y más un mecanismo de retroalimentación en la evolución de un grupo humano. Aún tendríamos cifras, pero prestaríamos más atención a los relatos personales. En lugar de control y previsibilidad, se observaría y se escucharía más. Los profesionales del desarrollo emplearían necesariamente más tiempo fuera de sus oficinas y se aproximarían más al nivel de base. En vez de operar como diseñadores y administradores de proyectos, desempeñarían un papel más modesto aunque mucho más interesante, como el de los guías en los descensos por aguas bravas o torrenteras, que cita como ejemplo Waldrop (331-334), los cuales examinan las corrientes, los remolinos y las pequeñas cascadas, observando y, en ocasiones, introduciendo un remo cuando esto puede ayudar. Al convertirse en observadores, los profesionales del desarrollo podrían terminar realizando períodos de servicio más largos en el mismo lugar. Ahora, muchos profesionales del desarrollo se movilizan demasiado. Planifican un

proyecto y, cuando ha quedado instalado y en funcionamiento, o cuando ha fracasado y desaparecido, han pasado a otra misión. “Nunca ven sus errores”, me dijo el jefe de una ONG hondureña.

No todos los profesionales del desarrollo aceptarían necesariamente un cambio de funciones. Comparando la labor científica realizada en la esfera de la complejidad frente a la ciencia clásica, el economista Brian Arthur dijo a Waldrop (334): “Creo que existe una personalidad que se adapta a este tipo de actividades. Son las personas que gustan de los procesos y patrones, al contrario de las personas que se sienten cómodas con la estasis y el orden”. Los proyectos serían más pequeños —recuerde el ala de mariposa— y mucho más numerosos. Gell-Mann (356), destacando el hecho de que los proyectos en gran escala producen a menudo daños ambientales en tanto poco ayudan a los segmentos pobres de la población, observó que “a esas mismas personas se puede, con frecuencia, ayudar de forma muy eficaz mediante gran cantidad de pequeñas actividades, realizadas al nivel local, como —por ejemplo— la práctica de lo que se denomina micropréstamos”. Se reconocería la individualidad y singularidad de los proyectos.

Se reformularía la idea de duplicación. En un régimen lineal, un buen proyecto se convierte en un modelo aplicable en otros lugares. Las metáforas que prevalecen promueven una hipótesis identificada por Gow (381) en el sentido de “que las condiciones de los proyectos son en general análogas, independientemente de los diferentes contextos”. Las metáforas emanadas de la complejidad desviarían la atención hacia lo que es verdaderamente reproducible en los proyectos de desarrollo: un enfoque que promueve la capacidad creativa y la iniciativa local, que subraya el proceso más que los resultados y que permite a los procesos evolucionar en la interacción de los participantes, sus experiencias y sus reflexiones. Los profesionales del desarrollo, en vez de tomar decisiones acerca de lo que es reproducible, se convertirían en facilitadores, permitiendo a los representantes de otras comunidades visitar y ver personalmente qué características del proyecto que tuvo éxito querían ellos reproducir.

Este enfoque podría paliar, si no eliminar, uno de los aspectos más desagradables de la labor de desarrollo: la tendencia a culpar de los fracasos en las actividades de desarrollo a la cultura supuestamente inferior de las “poblaciones beneficiarias”. Siguiendo criterios line-

les típicos, los profesionales del desarrollo diseñan un proyecto y se preparan para su ejecución. Cuando la población local no cumple las funciones asignadas, el especialista frustrado echa la culpa a su defectuosa cultura. Pero la experiencia de base enseña que, con frecuencia, son precisamente los valores de la cultura local los que impulsan el éxito de los proyectos. Por supuesto, la reorientación de recursos hacia modelos de desarrollo de base no lineales no quiere decir que se vaya a abandonar la ayuda de un gobierno a otro, o la ayuda extranjera de bancos internacionales a gobiernos. De la misma manera que el modelo newtoniano sigue respondiendo eficazmente a muchos interrogantes científicos, la relación lineal en la ayuda al desarrollo es

con frecuencia apropiada. Las campañas de vacunación constituyen un ejemplo evidente.

La cuestión está en ampliar nuestra gama de metáforas acerca del desarrollo y saber cuáles son las adecuadas para una situación determinada. Y si queremos que la gente participe de verdad en las actividades de desarrollo que seguirán realizando una vez terminada la ayuda extranjera, entonces las mariposas y las bandadas autoorganizadas de aves deberían figurar entre nuestras metáforas.

Patrick Breslin es vicepresidente de relaciones externas de la IAF.

Bibliografía

Las publicaciones que figuran a continuación están entre las primeras introducciones populares al caos, la complejidad y la ciencia moderna. *Chaos* de Gleick es el manual básico, y el libro de Waldrop, de muy amena lectura, introduce las primeras ideas sobre la complejidad generadas en el Instituto de Santa Fe. La obra de Gell-Mann lleva algunas de sus percepciones científicas a debates sobre temas de desarrollo. Si desea leer un análisis más reciente sobre las deficiencias de los enfoques científicos de la física y la química cuando se aplican a lo que el autor llama "ciencias históricas", refiérase al Epílogo de *Guns, Germs, and Steel, The Fate of Human Societies*, de Jared Diamond, W.W. Norton & Co., Nueva York, 1999.

Libros

Bass, Thomas A., *Reinventing the Future, Conversations with the World's Leading Scientists*, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, MA, 1994.
Casti, John L., *Complexification, Explaining a Paradoxical World through the Science of Surprise*, Harper Collins, Nueva York, 1994.
Gell-Mann, Murray, *The Quark and the Jaguar*, W. H. Freeman, Nueva York, 1994.
Gleick, James, *Chaos, Making a New Science*, Penguin Books, Nueva York, 1987.
Kuhn, Thomas S., *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.
Lewin, Roger, *Complexity, Life at the Edge of Chaos*, Macmillan, Nueva York, 1992.
Peterson, Ivars, *Newton's Clock, Chaos in the Solar System*, W. H. Freeman, Nueva York, 1993.
Waldrop, M. Mitchell, *Complexity, The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, Simon & Schuster, Nueva York, 1992.
Zohar, Danah, and Marshall, Ian, *The Quantum Society*, William Morrow, Nueva York, 1994.

Artículos

Berreby, David, "The Man Who Knows Everything, Murray Gell-Mann", *New York Times Magazine*, 8 de mayo de 1994, páginas 24-27.
Gow, David D., "Doubly Damned: Dealing with Power and Praxis in Development Anthropology", *Human Organization*, vol. 52, no. 4, 1993, páginas 380-397.
Havel, Vaclav, "The New Measure of Man", *New York Times*, 8 de julio de 1994.
Schwartz, John, "Taking Advantage of Chaos to Find Stability and Maintain Control", *Washington Post*, 4 de julio de 1994, página A3.



En busca de un equilibrio

por Paula Durbin

Fotos: Paulo de VC. Melo Júnior

El comercio, la conservación y el desarrollo unidos logran un futuro sostenible.

Por ser una empresa socialmente responsable, O Boticário, un fabricante de cosméticos, es una de las empresas más generosas del Brasil. Su generosidad ha financiado proyectos que incluyen desde una guardería infantil para los hijos en edad preescolar de los empleados de la empresa, hasta la Fundação Boticário de Proteção à Natureza (FBPN), el principal recurso de la empresa para promover la conservación. Entre los que se han unido a los esfuerzos de Boticário y la FBPN se cuentan el Ministerio de Niños de la Iglesia Católica, el Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis del gobierno brasileño, The Nature Conservancy, la Fundación Avina y la Universidad Duke. Ahora, la FBPN está impulsando una iniciativa para ampliar su campo de acción de manera de trabajar por un futuro sostenible, y la Fundación Interamericana se une a sus esfuerzos.

En junio de 2001, la FBPN y la IAF se comprometieron a destinar US\$1.100.000, o US\$550.000 cada una, por cinco años, a un Fondo de Ecodesarrollo para apoyar a las organizaciones que crean mecanismos de generación de ingresos que favorecen al medio ambiente. La inversión de la FBPN, la contribución más grande de una fundación empresarial a una colaboración con la IAF, es aún más importante debido a que la FBPN asume la mayoría de los gastos administrativos de los proyectos seleccionados. “Es una unión de iguales”, dijo Judith Morrison, representante principal de la IAF para América del Sur. “Boticário es un líder en conservación ambiental y la IAF es una líder en desarrollo de base”.

Las aliadas se encuentran verdaderamente en condiciones de aprender la una de la otra. Para la IAF es nuevo el nivel de rigor que la FBPN aplica a sus esfuerzos de con-

servación y la FBPN no tiene experiencia en el desarrollo basado en el principio de autoayuda. Desde su establecimiento en 1990, la fundación brasileña ha promovido su misión ambiental principalmente por medio de la investigación científica, la educación y su administración de la Reserva Salto Morato, el mayor remanente contiguo del bosque húmedo atlántico brasileño, del cual ha desaparecido un 95 por ciento. Según Liane Ingberman, que se encarga de las comunicaciones de la FBPN en su oficina céntrica de Curitiba, la FBPN actualmente financia 890 proyectos de investigación seleccionados por el personal, los paneles de expertos y la junta directiva de la FBPN, de entre las 500 respuestas recibidas anualmente a su solicitud de propuestas. Las actividades educativas incluyen desde la capacitación hasta la publicación de revistas científicas bilingües en portugués e inglés y programas para niños escolares. Dos locales en un centro comercial céntrico propiedad de Miguel Krigsner, el fundador y presidente con conciencia cívica de O Boticário, se dedican a inculcar la importancia de la conservación en los ciudadanos más jóvenes de Curitiba: un teatro de marionetas y un espacio de exposición interactivo, donde todo está ubicado al nivel de la vista de los niños.

Sin embargo, el punto de partida para la incursión de la FBPN en el desarrollo de base fue la Reserva Salto Morato, adquirida conjuntamente por la FBPN y The Nature Conservancy en 1994. En la Reserva, ubicada en Guaraqueçaba, a cuatro horas de distancia en automóvil de Curitiba, y que tiene una extensión de 2.340 hectáreas, se realizan proyectos de investigación científica (entre ellos, se preparan actualmente 15 tesis doctorales y de maestría) y además se capacita a 240 profesionales por año en conservación, ecoturismo y, con la apertura de la

reserva a visitantes en 1996, administración de parques. Pero la Reserva es principalmente un refugio para 328 especies de pájaros y 83 especies de mamíferos, además de todos los árboles y el 20 por ciento de los reptiles nativos del estado circundante de Paraná. En 1999 fue declarada un sitio del Patrimonio Mundial por la UNESCO.

Para tener éxito a tal escala, la protección por parte de la FBPN de la inapreciable biodiversidad de la Reserva y la recuperación de parte de la abundante vegetación que la Reserva tenía hace 50 años, necesitaba la colaboración del elemento humano desde el principio. En las afueras de la Reserva se encuentra Vila Morato, una comunidad de aproximadamente 30 familias que, hasta la aparición de la FBPN, se ganaban la vida a duras penas juntando palmitos ilícitamente en el bosque por la noche. Esta cosecha ilícita no solo hacía peligrar la planta de palmito y los animales que esta planta abrigaba y nutría sino también, en última instancia, el sustento derivado de un recurso escaso en vías de extinción. “La planta toma siete años en crecer al punto en que se estaba cosechando el palmito —explicó Ingberman— pero toma 12 años en desgranarse y generar nuevas plantas. Así que era necesario encontrar otra fuente de ingresos para la comunidad”. En primer lugar, la FBPN trató de interesar a los residentes en hacer las marionetas y animales de peluche para los paquetes distribuidos para su programa de enseñanza práctica para la vida diaria en asociación con el Ministerio de Niños, *Dr. Botica educando para a vida*. Pero los hombres consideraron que era un trabajo para mujeres; también rechazaron la posibilidad de hacer artículos de bambú. Finalmente, un experto en fibras naturales señaló que una planta local muy abundante podía utilizarse para hacer cestas, la idea fue aceptada, y los residentes de Vila Morato pronto se convirtieron en hábiles artesanos.

O Boticário había estado a punto de adquirir cestas de compras de rafia de Tailandia pero transfirió rápidamente el pedido a Vila Morato. Las cestas hechas a mano en el Brasil con fibras naturales nativas eran una buena estrategia comercial y reafirmaban la promoción por parte de O Boticário de su uso de ingredientes naturales en productos específicamente adaptados a las necesidades de los consumidores brasileños. Con ese pedido inicial, se produjo un aumento vertiginoso en los ingresos de Vila Morato y los residentes formaron una cooperativa. Sin embargo, esas primeras cestas de compras, destinadas a ser usadas en las tiendas en lugar de ofrecerse a la venta, eran tan fuertes que no era necesario reponerlas con mucha frecuencia.

Los artesanos reúnen plantas nativas, las secan y las separan en fibras delgadas que se atan a un poste y se trenzan para producir cuerda para las cestas.



Debido a las graves consecuencias sociales y ambientales de cortar plantas de palmito silvestres inmaduras, la práctica es ilícita en el Brasil, pero persiste mientras no se ofrecen alternativas a las comunidades que han vivido de la cosecha ilícita. Ahora, en Morato, se cultiva en plantaciones la pupunha, una especie de palma que crece más rápidamente, a fin de complementar los ingresos derivados de las artesanías sin perjudicar al medio ambiente.

Vera Agostinho dos Santos, artesana de Morato, muestra las cestas en venta en el centro que edificó la comunidad con la asistencia que la IAF dio a los artesanos.



Josias do Rosário, de la Associação dos Artesãos do Morato, usa paina, hierbas acuáticas, para formar la base de una cesta que termina con matas de cipó y bambú.

Habrían pedidos futuros, pero no enseguida. Obviamente, los artesanos debían aprender los aspectos técnicos y administrativos de dirigir una empresa, para hacer frente a las fluctuaciones de la demanda del mercado y diversificar su clientela. También debían prepararse para incrementar la producción.

El resultado fue una solicitud a la IAF presentada por la FBPN en nombre de la asociación de artesanos. El objetivo era mejorar las condiciones de vida en Vila Morato mediante el refuerzo de la industria artesanal y lograr un grado de autonomía para la nueva empresa haciendo que la comunidad respondiera ante otra fuente de financiación. La propuesta llamó la atención de Morrison, quien visitó Vila Morato, habló con el personal de la FBPN en Curitiba y logró conseguir el apoyo de la IAF para los artesanos. Además, dijo Morrison: “Como resultado de nuestras conversaciones, la FBPN y la IAF decidieron que debíamos ampliar el proyecto de manera de formar una empresa conjunta con el fin de brindar alternativas a otras comunidades de bajos ingresos, en el nordeste y en zonas protegidas”.

El sitio del primer proyecto apoyado por el Fondo, Café com Floresta: Ecodesenvolvimento e Corredores de Biodiversidade, es la zona que rodea al Parque Estatal Morro do Diabo en Pontal do Paranapanema, una de las extensiones de terreno protegidas más grandes del estado de São Paulo, donde los remanentes del bosque húmedo atlántico constituyen tan solo un 1,85 por ciento de la vegetación original. El Instituto de Pesquisa Ecológica, una ONG donataria cuya misión es preservar la biodiversidad, está trabajando con una asociación de los agricultores de subsistencia allí establecidos como resultado de la reforma agraria propuesta por el Movimento dos Sem Terra. El objetivo es contar con 80 corredores de café orgánico cultivado a la sombra de árboles nativos utilizando tecnología y técnicas que den lugar a una mayor producción, distinguan el producto en el mercado (ya que el café no se ve expuesto a sustancias químicas tóxicas) y no dañen al medio ambiente. Simultáneamente, los corredores facilitan el movimiento de la vida silvestre entre los remanentes aislados del bosque preservado, conectando el ecosistema y haciéndolo menos vulnerable.

Según Sandro Menezes Silva, que coordina los programas de educación y conservación de la FBPN, las dos primeras solicitudes de propuestas del Fondo de Ecodesarrollo atrajeron 178 propuestas y dieron lugar a la concesión de cuatro donaciones. Nadie pide disculpas

por este nivel de escrutinio para determinar la viabilidad del componente ambiental de una propuesta. “Un resultado deseado del Fondo es la educación del proponente cuando se rechaza una propuesta por esta causa”, explicó Morrison. “La agricultura orgánica o el manejo forestal podrían no necesariamente estar relacionados con la conservación pero pueden dañar al medio ambiente. Una propuesta de repoblación de peces podría tener la apariencia de ofrecer beneficios desde el punto de vista del desarrollo humano pero, si no tiene en cuenta la contaminación del agua, sería un proyecto desventajoso para los conservacionistas. En cierto sentido, estamos promoviendo un nuevo concepto y muchas actividades aún no entran en el esquema”. El objetivo es el éxito de esta iniciativa de “conservación con desarrollo” sin comprometer las normas. Pero, dijo Silva, “Estamos adoptando una postura más proactiva y buscando organizaciones con una trayectoria que verdaderamente les permita lograr este equilibrio: el mejoramiento de la calidad de vida junto con la preservación del medio ambiente”.

La donataria más reciente del Fondo, Eco Oficina Peixe-Boi, en Vila da Barra Mamanguape, Pernambuco, ha trabajado durante 15 años con ese objetivo en sus esfuerzos por salvar el manatí marino. Tan dócil y fácil de atrapar que lo llaman el bicho bobo, el animal fue cazado o pescado indiscriminadamente hasta el punto que su población se ha visto reducida a entre 300 y 500 animales y se encuentra en grave peligro de extinción, según la IBAMA. Para rescatar la especie, la Fundação para Preservação e Estudos dos Mamíferos Aquáticos, una fundación dedicada a la protección de los mamíferos acuáticos, ofreció a los residentes de las comunidades de cazadores tradicionales la oportunidad de hacer reproducciones de peluche tanto del manatí marino como del manatí amazónico, una especie en menor peligro de extinción, para vender en los supermercados y hoteles. Los ingresos se invierten en los esfuerzos de conservación de la ONG. Con la donación que recibió del Fondo, el taller, que es una de las principales fuentes de ingresos a nivel local, incrementará la producción y las oportunidades de empleo para los residentes de la comunidad. Agregará marsopas y ballenas a su línea de animales de peluche, edificará una sede, modernizará sus máquinas, mejorará los conocimientos prácticos de su equipo y capacitará a 38 adultos jóvenes en costura, corte y bordado. “En cuanto los pescadores ven el dinero que pueden ganar con los animales de peluche, dejan de cazar manatíes”, dijo Silva.

Análogamente, los residentes de Vila Morato ya no tienen necesidad de cortar las plantas de palmito silvestres de

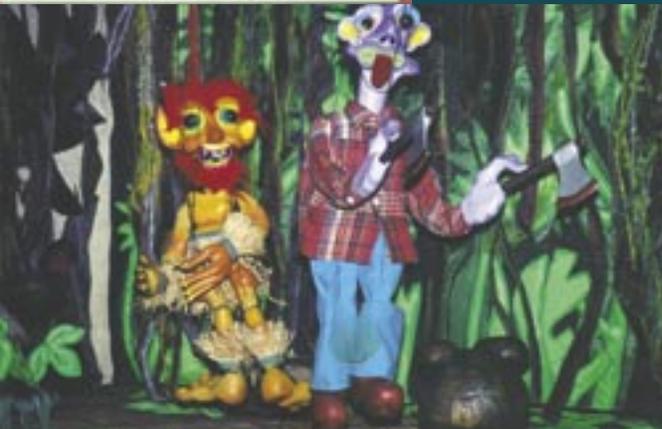


El centro comunitario incluye un aula donde los artesanos asisten a clases que cubren el plan de estudios hasta el cuarto grado.



PALUA DURBIN

Una comunidad en el nordeste del Brasil hace manatíes marinos de peluche en lugar de cazar una especie en peligro de extinción. Los animales de peluche se encuentran en un espacio ambiental para niños del centro comercial de Miguel Krigsner, localizado en el centro de Curitiba.



PAULA DURBIN

O Boticário y el Ministerio de Niños de la Iglesia Católica patrocinan una serie educativa que incluye un teatro de marionetas en Curitiba. Krigsner, que considera que este esfuerzo conjunto es uno de los proyectos sociales más importantes de su empresa, nos dice: “Cuando la marioneta le habla al niño, el niño establece una relación especial con el personaje”.

la Reserva. Los ingresos individuales de las cestas son iguales a los derivados de los palmitos, con algunas salvedades importantes. En primer lugar, dijo el artesano Silvio Batista dos Santos, “Es trabajo mucho más fácil”. Además, solo los hombres podían cortar las plantas y, en cuanto los hijos varones eran lo suficientemente grandes como para ayudarlos, los sacaban de la escuela. Ahora que tanto los hombres como las mujeres se dedican a hacer cestas, los ingresos familiares son mayores, y es posible que se haya roto el ciclo de estudios interrumpidos. Además, en una semana los artesanos pueden despachar sus pedidos mensuales actuales, incluidos los de un cliente nuevo, Pão de Açúcar, una cadena de supermercados. Algunos trabajadores esperan poder estructurar su tiempo libre, volviendo a cosechar palmitos, pero esta vez en forma legal, de hileras plantadas alrededor de sus hogares con una especie de palma imperial que madura en tan solo cuatro años.

Los artesanos parecen tener un firme compromiso con el éxito de la industria cestera. Con el apoyo de la IAF, tienen un flamante centro comunitario que ofrece cursos para adultos, un lugar para almacenar sus existencias, una tienda donde los que visitan el parque pueden comprar sus artesanías y un comedor comunitario. Lo construyeron con su propio esfuerzo voluntario. “Es un lugar que la comunidad edificó y que es de su propiedad, y es independiente de la reserva y O Boticário”, dijo Morrison. “La comunidad ha aportado al centro capital en mano de obra, y dirigirá un negocio allí”.

Morrison sigue ofreciendo asesoramiento al personal de la FBPN respecto de la selección de proyectos, las visitas locales y las dificultades que deben anticipar. De la FBPN, dice Morrison: “La IAF ha aprendido que hay variaciones en desarrollo ecológico, que debemos incorporar más indicadores ambientales a nuestros análisis de desarrollo de base, que hay mucho que aprender sobre el análisis de proyectos rurales de producción. Boticário tiene la experiencia práctica y sofisticación necesarias, y se ha mostrado muy dispuesto a compartir esta información. La esperanza es que esto alcance a todos los niveles de la IAF”. Paso a paso, se lleva adelante una nueva etapa del desarrollo basado en el principio de autoayuda. “El fondo representa una oportunidad para ser innovadores —dice Morrison— y tenemos la seguridad de que los proyectos tendrán resultados duraderos”.

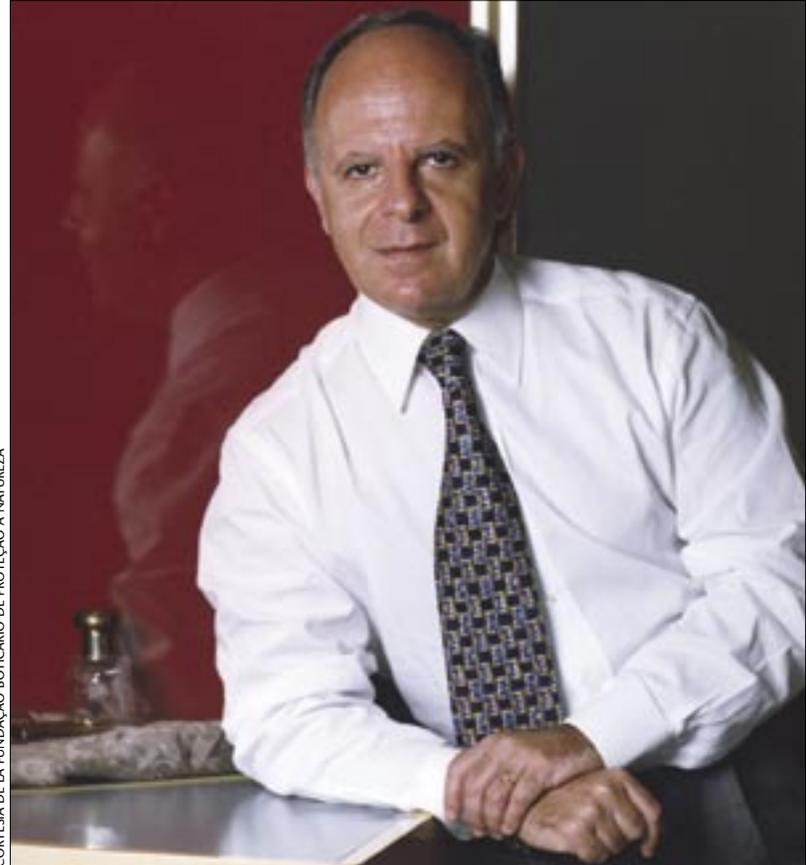
Contribuyeron a este artículo Megan Savage, pasante en la IAF, y Juliana Menucci, agente de enlace local de la IAF en el Brasil.

En busca de un equilibrio: Miguel Krigsner

El fundador de O Boticário es el impulsor del éxito y la dedicación de la empresa.

“Pintoresca” es el término que utiliza Miguel Krigsner, fundador y presidente de O Boticário, para describir la evolución de su empresa de una farmacia en el centro de Curitiba a un importante fabricante de cosméticos. Krigsner, un profesional con estudios de posgrado en Bioquímica que nació en Bolivia y vino al Brasil de niño, comenzó su carrera profesional experimentando con fórmulas para lociones y champúes cuando no estaba preparando recetas médicas. A mediados de la década de los setenta, cuando el mercado brasileño estaba cerrado a las importaciones, vio una oportunidad de ampliar la clientela interesada en sus mezclas vendiendo en el aeropuerto de Curitiba, un lugar que resultó ser estratégico. La marca fue inicialmente popularizada por intermedio de las azafatas que compraban los productos y los revendían a sus familiares y amigos en todo el Brasil. Este canal informal de distribución, asistido por recomendaciones verbales, fue el comienzo de un sistema de concesionarias que, dice Krigsner, “permitió a la empresa crecer muy rápidamente utilizando el capital de terceros”.

En la actualidad, la moderna planta de O Boticário en São José dos Pinhais, en la gran Curitiba, cuenta con una plantilla de más de 10.000 empleados que producen más de 600 artículos. Las líneas diversificadas de O Boticário para hombres, mujeres y niños se venden en el Brasil y el extranjero a través de 2.500 concesionarias y locales de venta, que incluyen a más de 400 en el Japón, lo cual es un comprobante de la calidad de los productos, según Krigsner, ya que el proteccionismo japonés está definido en función de la calidad. El liderazgo empresarial de Krigsner ha gozado de un grado considerable de cobertura por medio de los medios de difusión en el Brasil, gran parte de la cual está disponible en Internet. Pero cuando Desarrollo de Base se reunió con Krigsner en su suite ejecutiva el pasado otoño, le preguntamos sobre la dimensión que le ha dado a la ciudadanía empresarial de O Boticário.



CORTESÍA DE LA FUNDAÇÃO BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA

Miguel Krigsner

P ¿A qué se debe su compromiso social?

R Una de las cosas que más influyó en mi forma de pensar es que soy el hijo de sobrevivientes de la Segunda Guerra Mundial, del Holocausto. Mi madre emigró de Alemania antes de la guerra y mi padre emigró de Polonia tras pasar la guerra escondido en el hogar de un amigo. Viajaron a Bolivia, uno de los pocos países que aceptaba a refugiados del Holocausto debido a su interés en traer gente que pudiera contribuir al desarrollo de un país que, incluso en la actualidad, es uno de los más pobres y subdesarrollados del mundo. La niñez de mi padre le dejó un gran sentido de persecución y otros

problemas psicológicos. Y por eso me pareció que las diferencias sociales, ya sea que estén basadas en diferencias religiosas, raciales o económicas, son un cáncer de la civilización. El mayor problema del mundo actual son las diferencias sociales, y las diferencias económicas dan lugar a diferencias sociales. Todo lo que sucede a nuestro alrededor está directamente relacionado con este problema de ricos y pobres. Por ser un idealista, siempre he tratado de encontrar la manera de cambiar esto, por lo menos un poco, como una gota en el océano, una aguja en un pajar. Desde muy chico, he querido tener, personalmente, un impacto positivo, vincular mi trabajo a una contribución social. Nuestra empresa, más allá de su papel económico, emplea a 14.000 personas, lo cual, de por sí, es una contribución social importante. Pero, para mí, esto no era suficiente.

P ¿Cómo fue que se interesó en cuestiones ambientales?

R Era estudiante cuando el Brasil comenzaba a tomar conciencia de los problemas ambientales que sufría el mundo. Me refiero a los años 1977–1978, y esos problemas no se sentían mucho aquí, porque los brasileños viven rodeados por la naturaleza y no pueden imaginarse cómo sería vivir sin ella. Por eso, en menos de 50 años, se destruyó casi totalmente la floresta atlántica y queda solo un 5 por ciento de ella. En la universidad, conocí a ecólogos y otras personas que me señalaron estos problemas, pero no quería adherirme a un movimiento que nos permitiera izar una bandera y luchar contra un enorme sistema. Con el crecimiento del negocio, comencé a sentir que había una manera de ser un participante activo en cuestiones ambientales, así es que en 1990 decidimos crear la Fundação Boticário de Proteção à Natureza.

P ¿Qué idea tenía para la Fundação en ese momento?

R Creamos una fundación porque las fundaciones son fiscalizadas por un ministerio público y tienen que tener un objetivo claro que no puede estar dirigido a las ganancias. Decidimos que trabajaría en forma seria y científica en su patrocinio de proyectos de investigación. La Fundação comenzó siendo algo muy pequeño, con

US\$200.000 por año, que aun así es una suma importante, y nos propusimos hacer las cosas muy despacio, paso a paso.

Por intermedio de la Fundação hemos llegado a adquirir gran credibilidad, primero con las universidades y después con los consumidores, debido a nuestras contribuciones sociales. Para los consumidores, que están cada día más interesados en cuestiones sociales, la Fundação asocia a Boticário con una perspectiva contemporánea y da credibilidad a la marca, pero este tipo de percepción es muy gradual en el Brasil. No queríamos usar la naturaleza para promocionar nuestras actividades comerciales: “proteja las zonas verdes y compre Boticário”. Y no lo hacemos porque sería como sacarle dinero al objetivo social o usar el objetivo social con fines publicitarios.

P Explíquenos cómo apoya económicamente Boticário a la Fundação.

R Asignamos el uno por ciento de nuestros ingresos brutos a inversiones sociales. Por lo menos el 50 por ciento de esa suma se asigna a la Fundação para proyectos ambientales y el resto se asigna a otros proyectos sociales. Es mucho dinero, y no está relacionado con una deducción de impuestos (que sería muy pequeña en el Brasil) ni ningún otro tipo de beneficio. El uno por ciento es de los ingresos brutos, no los netos, porque es posible que tengamos un año no muy bueno, y nuestros proyectos a mediano y largo plazo no pueden depender de lo bien o mal que le vaya a la empresa.

También hemos creado un fondo llegado el caso de que la empresa no pueda realizar una inversión social durante uno o dos años o si, de repente, el uno por ciento dejara de ser suficiente. La intención es que el fondo crezca lentamente con donaciones de la empresa y otros que se dan cuenta de la seriedad de las propuestas de esta institución. Crezca o no este fondo, la Fundação siempre contará, por supuesto, con la asistencia y la infraestructura que la empresa pueda ofrecerle, pero parte del plan es que sea una institución independiente.

Mientras exista Boticário, seguirá financiando a la Fundación. Lo considero una obligación moral: Una empresa que ha tenido gran éxito en el mercado tiene que devolver algo a la sociedad de la que forma parte. El Brasil es uno de los países con mayor carga fiscal del

mundo y uno podría decir, “Pago muchos impuestos; que el gobierno se encargue de este trabajo”. Pero es una cuestión de conciencia y, en la religión judía, se habla de *tsedaka*. ¿Qué quiere decir? Es una palabra que dice que uno tiene que hacer el bien al prójimo. Sin embargo, el placer de hacer el bien no lo recibe el prójimo sino uno mismo. Quizá parezca raro, pero me da gran satisfacción personal poder hacer algo por otra persona. Las buenas obras benefician también a quien las hace.

P ¿Cómo les explica esta inversión a sus accionistas?

R Hay solo dos accionistas. Yo soy propietario del 80 por ciento de la empresa, así que simplemente me miro en el espejo y me digo: “Miguel, vamos a invertir en esto, y punto”. Es fácil y no tengo que dar muchas explicaciones.

P ¿Cuánto tardó la fundación en adquirir un componente de desarrollo?

R Unos seis o siete años. Las necesidades son tan grandes en un país como el Brasil que no es posible abordar 40 cosas al mismo tiempo. Hay que concentrar los esfuerzos en un campo limitado y muchas veces decir que no, aunque no nos guste. Cuando comenzamos, muchas personas preguntaban si la idea era proteger a los monos y loros en un país donde hay tantos niños desvalidos, lo cual refleja una falta de visión, porque el niño está incluido en la naturaleza que protegemos. Poco a poco, comenzamos a dedicarnos a otros problemas sociales. Queríamos ayudar a las comunidades como la de Guaraqueçaba donde se encuentra nuestra reserva. No podemos decirle a una persona que tiene hambre o que tiene un hijo enfermo que no puede cosechar palmitos. Si no puede cortar plantas de palmito, necesita otro medio de subsistencia. Por eso iniciamos el proyecto de artesanías.

P ¿Hace usted una distinción entre la filantropía y la responsabilidad social?

R La filantropía es buena, pero es mejor enseñarle a alguien a pescar que darle un pescado. La filantro-

pía puede llegar a ser una especie de paternalismo que, al regalar una bolsa de arroz, crea una dependencia. Es importante llevar a cabo proyectos de desarrollo sostenible donde la gente pueda trabajar y ganarse la vida. Se ha producido un cambio de mentalidad en el Brasil y las empresas emprenden cada vez con mayor frecuencia proyectos sociales. Tenemos, por ejemplo, al Instituto Ethos [un donatario de la IAF—Ed.], que demuestra cómo debe una empresa emprender un proyecto social. A menudo las empresas tienen buenas intenciones pero no saben dónde empezar. Muchos nos usan de ejemplo de cómo trabajar. Nos invitan cada vez con mayor frecuencia a hablar sobre nuestros proyectos y creo que eso es bueno. Este cambio de mentalidad no está pasando solo en el Brasil sino en todo el mundo; incluso los Estados Unidos, con todo lo que está pasando allí, está comenzando a tener una mayor visión ecológica del planeta. Tenemos que ser conscientes de que dependemos los unos de los otros y de que cada uno de nosotros tiene el derecho de vivir con dignidad. En la religión judía, hay otra frase. No una frase sino un pensamiento. Y es este: Si alguien tiene hambre en este mundo, todos somos responsables.

P ¿Cómo encuentra tiempo para todo lo que hace?

R Creo que cuánto más hace uno, más tiempo encuentra. Y cuando se ama algo se encuentra el tiempo para hacerlo. Quiero ser una buena persona en el sentido social, un buen empresario, un buen marido, un buen padre —tengo dos hijas que son mi vida—, y también desempeño un papel importante en la comunidad judía local. Hay momentos en que la empresa absorbe todo mi tiempo, porque trabajar en este país no es tan fácil. En última instancia, ¿cuál es el objetivo de una empresa? Hablando francamente, el objetivo es ganar dinero y, en mi opinión, el peor mal de la humanidad es buscar la riqueza material. Reconozco que a veces el estrés puede ser abrumador, pero la vida es tan corta que tenemos que llenarla con las cosas que nos dan placer. Cuando uno puede trabajar bien en un negocio y además dedicarse a obras sociales —algo que es tan importante—, se le llena el alma y eso es bueno.

Capacidad para el desarrollo

por Eduardo Rodríguez-Frías

El costo para la sociedad de excluir a los discapacitados es enorme. Una sociedad no puede lograr una verdadera democracia a menos que los discapacitados participen plenamente en todos los aspectos de la sociedad civil.

— Tom Harkin, senador estadounidense

Según el Banco Mundial, 500 millones de personas alrededor del mundo pueden considerarse discapacitadas. El 80 por ciento de ellas vive en países en vías de desarrollo y dos tercios viven por debajo del nivel de pobreza. La vulnerabilidad vincula a la pobreza y la discapacidad en una relación causal. Los pobres tienen mayores probabilidades de ser discapacitados. Están expuestos a las enfermedades, la malnutrición y la violencia, y generalmente no pueden defenderse de ellas; realizan las tareas peligrosas que los demás se rehúsan a realizar; y viven en condiciones anti-higiénicas e insalubres. Los discapacitados son pobres porque comúnmente se les niega empleo y acceso a los servicios sociales, la enseñanza y la vida comunitaria.

A menudo los discapacitados inspiran compasión, o son considerados defectuosos o como una carga. Podrían ser escondidos por sus familias, institucionalizados en condiciones deplorables y olvidados por los organismos públicos, y condenados a una existencia infructuosa por la sociedad. A veces, las leyes han impedido que los discapacitados voten, sean propietarios de inmuebles, se casen y vivan sus vidas plenamente. La última ley estatal que apoyaba la ideología eugenésica en los Estados Unidos fue invalidada recién en el año 1979. Tan solo unas pocas décadas antes, la política oficial de la Alemania nazi respecto de los discapacitados fue causa de más de un cuarto de millón de muertes y medio millón de esterilizaciones. Más de 50 años más tarde, los discapacitados aún luchan por ser aceptados. En las últimas décadas, ellos y sus respectivas organizaciones de defensoría se han unido para hacerse oír.



SEAN SPRAGUE

Miembros de ACOPASANTAL seleccionan materiales para colchones.

La discapacidad y el desarrollo

En los últimos dos años, he vivido y trabajado con Oscar Ruiz, un amigo cuyos movimientos y coordinación son limitados por la parálisis cerebral. Oscar y yo representamos a la IAF en un congreso del Banco Mundial sobre discapacidad y desarrollo, celebrado el 3 de diciembre de 2002, fecha declarada por las Naciones Unidas como el Día Internacional de las Personas con Discapacidad. Entre los destacados defensores de los discapacitados que hablaron, se contaban James Wolfenson, presidente del Banco Mundial, la Reina Noor de Jordania, presidenta de la Red de Sobrevivientes de Minas Antipersonales, y el senador estadounidense Edward Kennedy. Yo ya sabía que los millones de dólares asignados al alivio de la pobreza mundial se canalizaban a infraestructura, escuelas, transporte público, establecimientos sanitarios y servicios que casi nunca son accesibles para discapacitados. Mi experiencia en el congreso me impulsó a preguntar cómo se incluye a los discapacitados en la asistencia para el desarrollo, cuya meta es lograr la potenciación de los desfavorecidos. En forma más inmediata, quería saber cómo figuran en la cartera de donaciones de la IAF. Mientras continúen siendo excluidos, no podrá lograrse el objeti-

vo, expresado en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, de erradicar la extrema pobreza y ofrecer enseñanza primaria universal para el año 2015.

Hasta ahora, mi búsqueda de información ha sido tanto frustrante como alentadora. Frustrante, porque los discapacitados constituyen una minoría invisible en este hemisferio. Simplemente, no existen estadísticas fiables sobre la población discapacitada de América Latina y el Caribe, donde por más de 30 años la Fundación Interamericana ha apoyado las iniciativas de desarrollo de base de los marginados y excluidos. Pero, aunque la Fundación no mantiene estadísticas sobre los individuos discapacitados a quienes nuestras donaciones han alcanzado, me fue posible confirmar que los discapacitados se han beneficiado de la financiación de la IAF. Además, entre los donatarios de la IAF se encuentran organizaciones de personas con discapacidad (OPD) que se han dedicado a la prevención, la enseñanza, la rehabilitación y la creación de oportunidades de trabajo para sus beneficiarios. Las donaciones de la IAF son pequeñas y su enfoque es local; no pueden cambiar el mundo para los discapacitados. Sin embargo demuestran que las OPD, juzgadas con los mismos criterios que las demás solicitantes, pueden competir exitosamente para recibir financiación para el desarrollo. Lo que es más importante aún, brindan buenos ejemplos de la manera en que los discapacitados pueden trabajar para lograr una vida mejor.

Algunas de las más recientes OPD donatarias de la IAF se encuentran en El Salvador, país que visité en abril del 2003. La visibilidad de las numerosas víctimas militares y civiles de los 12 años de cruenta guerra civil ha aumentado la conciencia pública de la difícil situación en que se encuentra la creciente población discapacitada del país. Tan solo dos años antes de mi visita, se promulgaron leyes innovadoras para proteger los derechos básicos de este sector de la sociedad, entre ellas, el establecimiento de cuotas obligatorias para la contratación de personal, aunque solo el 35 por ciento de las empresas salvadoreñas habían acatado esta normativa para el 2003. Además, durante unas elecciones recientes, hubo desconcierto entre los funcionarios al darse cuenta de que no habían derogado una ley que impedía que ocuparan cargos públicos los individuos que sufrían ciertas discapacidades. Al momento de mi visita, la cartera de donaciones de la IAF para El Salvador ya no incluía donatarios activos que trabajaran con los discapacitados. Por eso, me puse en contacto con donatarios anteriores para que me comunicaran sus experiencias y me ayudaran a entender el papel de la IAF en la potenciación de estos individuos.

¡Las maravillas del tacto!

Entre los años 1990 y 2001, la IAF invirtió US\$101.100 en la Asociación Cooperativa de Producción Artesanal Santa Lucía R.L. (ACOPASANTAL). La cooperativa, que se encuentra bajo la propiedad y dirección de trabajadores ciegos de San Salvador desde 1977, surgió de un programa de capacitación más antiguo aún de la Escuela de Ciegos de El Salvador que, en 1945, con tan solo dos trabajadores y un capital de trabajo de US\$22, estableció el primer taller para la producción de colchones de algodón por trabajadores ciegos. Gracias a las donaciones iniciales de materia prima por parte de empresas salvadoreñas y a las instalaciones de producción, oficina y almacenamiento suministradas por la Sociedad para la Protección de los Ciegos, la empresa prosperó. Hacia 1989, la cooperativa contaba con 20 miembros y tenía US\$140.000 en inmuebles y equipo además de US\$37.000 en activo líquido. Su lema, *Las maravillas del tacto*, comunica varios significados, ya que se refiere a la intensificación del sentido del tacto que produce la ausencia del sentido de la vista, a la calidad de los productos de la cooperativa y al espíritu de superación de los miembros.

A diferencia de la mayoría de los talleres para discapacitados, que suelen estar dirigidos por individuos no discapacitados y subvencionados por los gobiernos, la ACOPASANTAL está completamente bajo la propiedad y dirección de sus miembros ciegos, quienes además componen la totalidad de su personal, salvo por una secretaria. Esta característica de la administración y estructura de la cooperativa debiera de haber confirmado la extraordinaria capacidad de estos trabajadores, pero los estigmas y estereotipos resultaron difíciles de erradicar. Durante los primeros 13 años tras su establecimiento, la ACOPASANTAL no pudo satisfacer las condiciones necesarias para obtener crédito, precisamente por estar bajo la propiedad y dirección de individuos discapacitados. Logró seguir adelante mediante la reinversión de capital y las contribuciones de los miembros. En 1990 la ACOPASANTAL recibió una donación de la IAF para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y sus 44 familiares dependientes, diversificar su línea de productos, aumentar el número de miembros y duplicar su producción y sus ganancias. Debido a dificultades imprevistas, las prórrogas del período de la donación alargaron el proyecto de tres años a una asociación de 11 años, haciendo que el compromiso de la IAF fuera, más que intenso, duradero.

El desarrollo, un proceso lento en las mejores circunstancias, resultó aun más lento para la ACOPASANTAL, y no siempre debido a la ceguera de sus miembros. En

primer lugar, fue difícil para la donataria conseguir del gobierno salvadoreño los permisos de construcción exigidos. Además, las condiciones de los caminos y el transporte público eran tales que a los trabajadores ciegos les resultaba difícil llegar al nuevo establecimiento. Además, al finalizar la guerra civil se produjo la liberalización del proceso de adquisiciones del gobierno y la ACOPASANTAL perdió en una licitación a su mejor cliente, las fuerzas armadas salvadoreñas, que durante muchos años habían comprado el 70 por ciento de sus colchones. La dolarización de la economía y la reorientación de los proveedores de telas guatemaltecos a los mercados europeos hizo más difícil conseguir materia prima. Los terremotos del año 2001 dañaron algunos de los edificios de la cooperativa. Incluso resultó difícil aumentar el número de miembros de la ACOPASANTAL. Los miembros nuevos, acostumbrados a la existencia marginal de los ciegos, a menudo carecían de la fortaleza psicológica necesaria para asumir el control de sus vidas y renunciaban.

Todos estos factores hicieron peligrar el objetivo de incrementar la producción y las ganancias, pero la ACOPASANTAL pudo brindar sustento a sus miembros y sus familias. La donación de la IAF, invertida en la diversificación y la expansión, hizo posible que la cooperativa hiciera frente a la globalización de la economía salvadoreña, mientras otras empresas locales fracasaban. A fin de fortalecer la floja rentabilidad, cambió la producción a colchones de goma espuma, colchas, manteles, muebles, tapicería y artículos de cuero y vinilo. La compra de colchones por los organismos que prestaron auxilio tras los terremotos del 2001 también impulsó las ventas, haciendo posible que la ACOPASANTAL pagara el 80 por ciento de la deuda acumulada durante sus años más difíciles. Durante el período de su donación, la ACOPASANTAL aumentó su participación en la comunidad, formando una alianza con Habitat International para construir casas para sus miembros y también para individuos videntes.

Estas iniciativas, tanto comerciales como sociales, continúan. José Crisanto, gerente de la ACOPASANTAL, observó con ironía y humor que la ACOPASANTAL debe encontrar maneras de incrementar las ganancias sin que se produzca una crisis nacional, haciendo referencia al aumento de las ventas de la cooperativa durante la guerra civil y tras los terremotos del 2001. Crisanto, quien perdió la vista muy joven debido a una infección que no le hubiese causado un daño permanente de haber tenido acceso a servicios médicos adecuados, entiende bien la relación que existe entre la pobreza y la discapacidad. Los miembros de la cooperativa ahora quieren diversificar sus

actividades para incluir una panadería, y Crisanto está buscando una donación o préstamo con intereses bajos. Una inquietud típica expresada por los representantes de los organismos donantes es cómo podrá cumplir la cooperativa con los requisitos de presentación de informes sin acceso a correo electrónico. Para los videntes, el problema se resolvería fácilmente mediante una pequeña compra. Pero, aunque dos miembros de la cooperativa saben como usar una computadora, el software para ciegos es demasiado caro para el grupo.

No por eso desanimada, la ACOPASANTAL, junto con cinco instituciones adicionales, está movilizando activamente una red que permite a las organizaciones salvadoreñas para los ciegos intercambiar experiencias y recursos y trabajar juntas para lograr una mejor calidad de vida. Durante mi visita, se estaba pintando el taller de la ACOPASANTAL. Sus amigos y vecinos les comunicaron a los miembros que el taller necesitaba pintura fresca, una medida de mantenimiento que, como empresarios, consideraron esencial para lograr una atmósfera que favoreciera el comercio. Aunque la ACOPASANTAL no logró duplicar su producción y su margen de utilidad, dos objetivos de su propuesta a la IAF, el haber podido seguir adelante tras la pérdida inesperada de su mejor cliente posiblemente sea un logro de igual importancia. En definitiva, la ACOPASANTAL ha sido indudablemente exitosa en lo que respecta a ofrecer a 20 salvadoreños ciegos una alternativa a la tutela, las limosnas y la dependencia de parientes o el estado, y les ha permitido vivir con dignidad y mantener a sus familias durante épocas difíciles. A pesar de los desafíos a los que se enfrenta, la cooperativa sigue con su trabajo gracias a las maravillas del tacto.

Campos minados en el desarrollo

Mientras haya tierra inútil [debido a las minas antipersonales] y, lo que es más importante aún, mientras haya personas consideradas inútiles, no podrá haber recuperación, desarrollo ni paz. — Reina Noor de Jordania

Según la Red de Sobrevivientes de Minas Antipersonales, cada 22 minutos alguien pisa sobre una mina antipersonal. El 80 por ciento de estas víctimas son civiles: hombres, mujeres y niños. Son muchos miles los salvadoreños lesionados, mutilados, marcados con cicatrices o lisiados por minas antipersonales y otros instrumentos de guerra. La Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador (PODES) fue creada en 1985. Después de los acuerdos

de paz de 1992, la PODES obtuvo personería jurídica como asociación de discapacitados para los discapacitados de ambos bandos de la guerra civil salvadoreña. La PODES, que en algunos países hispanohablantes significa “puedes”, ha sido fiel a su nombre y a su filosofía de potenciar a los discapacitados, rehabilitarlos e incorporarlos a la vida diaria.

Entre 1994 y 1998 la PODES recibió US\$115.700 de la IAF, suma que le hizo posible crecer hasta convertirse en un sistema nacional al servicio de toda la población de amputados salvadoreños por medio de talleres regionales y una unidad móvil para suministrar, colocar, mantener y reparar prótesis y piezas de recambio. Además, la PODES capacitó a individuos discapacitados para trabajar en sus locales como técnicos y especialistas en prótesis. Hacia 1998 la PODES contaba con unos 950 clientes, casi el doble de los 500 beneficiarios previstos en 1994. Cuatro años después de finalizar el período de la donación, otros 850 individuos se habían beneficiado. De los 16 empleados discapacitados de la PODES, seis trabajan en su taller de prótesis de San Salvador.

Estos dedicados técnicos han ideado ingeniosos métodos para crear prótesis con metales y maderas nativas. En 1996 la PODES fue clasificada por el Fondo Mundial de Rehabilitación como el mejor fabricante de dispositivos ortopédicos de El Salvador. Aunque no lucen tan naturales como las prótesis importadas a las que imitan, los “dispositivos nativos” de la PODES son igualmente funcionales y cuestan mucho menos. Una prótesis importada típicamente dura unos cinco años, pero la mayoría de los clientes de la PODES realizan trabajo físico intenso en la industria y la agricultura, y podrían necesitar una prótesis nueva cada dos o tres años. Las “prótesis nativas” han demostrado ser más resistentes en estas duras condiciones de trabajo, dicen orgullosos los técnicos de la PODES. Aunque los talones y los dedos de las manos y de los pies de las prótesis nativas no están bien definidos, no me fue posible distinguir qué empleados del taller eran amputados. Las prótesis que ellos mismos habían creado estaban cubiertas por sus zapatos, las piernas de sus pantalones o las mangas de sus camisas, y solo si cojeaban revelaban las lesiones que habían superado.

Los numerosos éxitos de la PODES incluyen su exitosa negociación de un acuerdo entre los ministerios de Salud y Educación de El Salvador para crear la carrera universitaria de técnico ortopédico. Dos miembros de la PODES recibieron capacitación de nivel universitario. Otro esfuerzo de coordinación dio lugar a una colaboración entre los ministerios de Salud, Educación y Seguridad Social,

con el fin de destinar espacio en estas instituciones a los servicios de la PODES. La organización también participó activamente en la aprobación de una ley destinada a proteger los derechos de los ex combatientes discapacitados. Una excelente reputación ha hecho posible que la PODES tenga acceso a los recursos de MÉDICO International, Vietnam Veterans of America, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), el organismo de desarrollo del gobierno alemán y otros donantes.

Sin embargo, la PODES se enfrenta a muchos obstáculos. Como se dedica a la prestación de servicios, la institución depende en gran medida de donaciones, y la posibilidad de que se dé el fenómeno de “fatiga de los donantes” ha dado lugar a estrategias de financiación y reducción de costos. La fabricación de “prótesis nativas” y la reducción de su dependencia de artículos importados —de un 90 por ciento de sus componentes de producción al comenzar la financiación por parte de la IAF a un 40 por ciento en la actualidad— ha acercado la PODES un poco más a la sostenibilidad. La PODES fue invitada por asociaciones nicaragüenses de ex combatientes discapacitados para demostrar este modelo de reducción de costos. La organización ha establecido una escala de pagos y ha obtenido subsidios gubernamentales del Fondo para la Protección de Lisiados y otras fuentes de fondos, para que los amputados de bajos ingresos puedan comprar sus prótesis. Pero, quizás el desafío más grande para la PODES sea su propia clientela. Muchos no han efectuado todos sus pagos debido a la percepción de que la discapacidad, la pobreza y la condición de ex combatiente les da derecho a recibir caridad. La organización ha lanzado una campaña de concientización para recalcar la importancia de las contribuciones de sus beneficiarios para la sostenibilidad del programa. Con su apoyo, la PODES puede seguir ayudando a El Salvador a recuperarse de la guerra.

Las voces de los discapacitados

Atender a las necesidades de los discapacitados es un elemento importante del esfuerzo por reducir la pobreza. Sacar a los discapacitados de los márgenes y callejones de la sociedad y potenciarlos para que puedan prosperar en el bullicioso centro de la vida nacional, contribuirá significativamente al mejoramiento de las vidas de muchos de entre los más pobres del mundo. — James Wolfenson

Los dos proyectos salvadoreños descritos son fuertes argumentos a favor de apoyar los esfuerzos de los discapacitados para los discapacitados. Sin embargo, la integración en la sociedad y la economía también debe

ser una prioridad. Los donatarios de la IAF han incluido naturalmente en sus actividades a individuos discapacitados. Dadas las condiciones socioeconómicas de la población beneficiaria y el espíritu inclusivo que distingue a los donatarios de la IAF, esta participación se había dado por sentada. Sin embargo, en el pasado, solo datos anecdóticos confirmaban su inclusión en proyectos no específicamente destinados a los discapacitados. Un estudio detenido de varias donaciones de la IAF en El Salvador puso a prueba esa suposición y sacó a relucir algunos buenos ejemplos de inclusión:

REDES

La Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES) es una organización de apoyo al desarrollo de base que ofrece capacitación y asistencia técnica en comercialización y administración de empresas. En el año 2001, la REDES recibió una donación de US\$345.987 de la IAF para su Mercado sobre Ruedas en el municipio de Mejicanos de San Salvador, donde el mercado opera en varios vecindarios, que mejoró las ventas de los vendedores callejeros. Actualmente, los 46 beneficiarios directos de la REDES incluyen a dos individuos discapacitados que reciben capacitación y crédito para el desarrollo empresarial y cuatro ex combatientes discapacitados que integran el personal de la REDES. Además, 10 individuos discapacitados reciben apoyo de otros proyectos de la REDES. Tras un reciente taller para donatarios de la IAF, la REDES también comenzó negociaciones con la ACOPASANTAL para comprar y distribuir sus productos en el mercado. Si tiene éxito, el mercado proporcionará a los miembros ciegos de la ACOPASANTAL una fuente adicional de ingresos.

ADEMISS

La Agencia de Desarrollo Microrregional para los Municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín (ADEMISS) es una agencia regional de desarrollo de base que promueve y apoya el desarrollo local en la microrregión conformada por los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín. En el año 2001, la ADEMISS recibió US\$275.600 de la IAF para organizar cinco comunidades alrededor del lago Ilopango en cooperativas pesqueras, crear la infraestructura necesaria para la cría de peces en jaulas flotantes y brindar a los pescadores asistencia técnica en materia de producción y comercialización.

En San Antonio, una comunidad beneficiaria de este proyecto, Nelson Peña, un joven con una discapacidad motriz, ha recibido crédito y capacitación y se encarga de cuidar las jaulas de peces del proyecto. Su madre también



SEAN SPRAQUE

Nelson Peña participa en el proyecto de piscicultura de la ADEMISS.

es una beneficiaria. Nelson no solo trabaja arduamente para el proyecto sino que también ayuda a su padre en las tareas del campo y del hogar. Para abril del 2003, San Antonio ya había superado a sus vecinas, habiendo colocado en el agua su sexta jaula, cuando la propuesta original estipulaba solo cinco. Obviamente, el camarada discapacitado no estorbó el progreso. Al considerar la participación de Peña, los representantes de la ADEMISS observaron que probablemente fuera el único pescador discapacitado en las comunidades beneficiarias. Sin embargo, piensan investigar más a fondo el tema para que nadie quede excluido.

Siguiendo adelante

Los discapacitados tienen derecho a que se tomen en consideración sus necesidades especiales en todas las etapas de la planificación económica y social. — Naciones Unidas, Declaración de derechos de los discapacitados

Las experiencias comunicadas por aquellos que asistieron al congreso del Banco Mundial sobre la discapacidad y el desarrollo despertaron mi interés en averiguar la trayectoria de la IAF en lo que respecta a los discapacitados. Aunque la trayectoria ha sido modesta, está repleta de ejemplos reproducibles que muestran que los discapacitados pueden hacerse cargo de sus propias actividades de desarrollo. Tras el congreso, fui uno de los representantes de la IAF que asistieron a la reunión del Segundo Comité Ad Hoc sobre Discapacidad de las Naciones Unidas, que se describe en el recuadro que acompaña a este artículo. La sesión nos dio la oportunidad de conocer a activistas defensores de los intereses de los discapacitados de todo el hemisferio, de manifestar nuestra solidaridad con sus objetivos de autoayuda y de alentarlos a solicitar donaciones. Habiendo estudiado el pasado, podemos ahora seguir adelante y seguir respondiendo a las iniciativas de los discapacitados para cambiar sus propias vidas, en lugar de guiarlas.

Eduardo Rodríguez-Frías es un asistente de programas de la IAF.

Un comité de las Naciones Unidas promueve los derechos de los discapacitados

El Segundo Comité Ad Hoc sobre Discapacidad se reunió entre el 16 y el 27 de junio de 2003, en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York, con el fin de tratar el tema de un futuro convenio internacional sobre los derechos de los discapacitados, una recomendación inicialmente propuesta en el año 1987 por la Reunión Mundial de Expertos para estudiar la implementación del Programa de Acción Mundial para los Impedidos. Con ese motivo, un consenso respaldado por muchas ONG y estados miembros, y por el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, apoya una convención.

En teoría, las leyes internacionales sobre derechos humanos así como la Carta de las Naciones Unidas otorgan protección a los discapacitados. En la mayoría de los convenios de las Naciones Unidas se hace referencia indirecta a los derechos de las personas con discapacidad, aunque solamente se utiliza un lenguaje más explícito en la Convención sobre los Derechos del Niño. Sin embargo, los discapacitados de todo el mundo siguen siendo víctimas, desproporcionadamente, debido a sus discapacidades, de agravios tales como la malnutrición, la esterilización forzada, la internación involuntaria y la explotación sexual, y frecuentemente se les niegan oportunidades educativas, servicios públicos básicos y el derecho de voto. Esta realidad motivó a muchos de quienes se dedican a los problemas de los discapacitados a solicitar la organización de un congreso que pudiera, en las palabras de Jan Kavan, presidente de la 57ª Sesión de la Asamblea General de las Naciones Unidas, “asegurar que los discapacitados no sean tratados como problemas que deben resolverse sino como agentes humanos con derecho a participar plenamente sobre la base de la igualdad, en todas las esferas de la vida social y el desarrollo”.

A diferencia del anterior Comité Ad Hoc, que contaba con la representación de tan solo 40 países, la mayoría de los estados miembros de las Naciones Unidas estuvieron representados en el comité convocado en junio, y más de 20 de las delegaciones asistentes incluían a un discapacitado. Los representantes de las ONG de alrededor del mundo expresaron sus opiniones. Las delegaciones de la Comunidad Europea y México tomaron la iniciativa en apoyo del convenio. Mientras la Comunidad Europea deseaba basar el convenio en las recomendaciones de un estudio futuro, los mexicanos consideraron adecuados los estudios ya realizados y que sería una pérdida de tiempo y dinero realizar estudios adicionales.

Tras dos semanas muy intensas, se aprobó una resolución para el establecimiento de un Tercer Comité Ad Hoc que prepararía el temario para el Primer Congreso Internacional de los Derechos Humanos de los Discapacitados. La resolución también establece la creación de un Comité Especial para formar un Grupo de Trabajo integrado por representantes de 27 países y 12 ONG de diversas regiones, con el fin de preparar un borrador para someter a la consideración del Comité Ad Hoc. El Congreso Internacional de los Derechos Humanos de los Discapacitados podría representar un adelanto importante para la comunidad discapacitada y sus defensores. Una vez adoptado un convenio por la Asamblea General de las Naciones Unidas, cada estado miembro está obligado, al menos teóricamente, a exigir su cumplimiento. Sin embargo, es difícil predecir el cronograma. Antes de poder llegarse a un acuerdo, deben decidirse algunos puntos críticos: la definición de discapacidad, los programas que estarían a disposición de los discapacitados y el grado de flexibilidad permitido, especialmente en los países en desarrollo, donde vive la mayoría de los discapacitados.

Queda un largo camino por recorrer, pero el Comité Ad Hoc del 2003 representó un gran paso hacia delante para los discapacitados. Tanto la resolución aprobada como la amplia representación indican un compromiso más firme con sus derechos y su dignidad. — *Oscar Ruíz, asistente de programas de la IAF*

Más capacidad

Además de los proyectos que se describen en la sección “Capacidad para el desarrollo”, otros proyectos apoyados por la IAF se han dedicado a la prevención o han permitido que los discapacitados participen activamente en los esfuerzos de autoayuda.



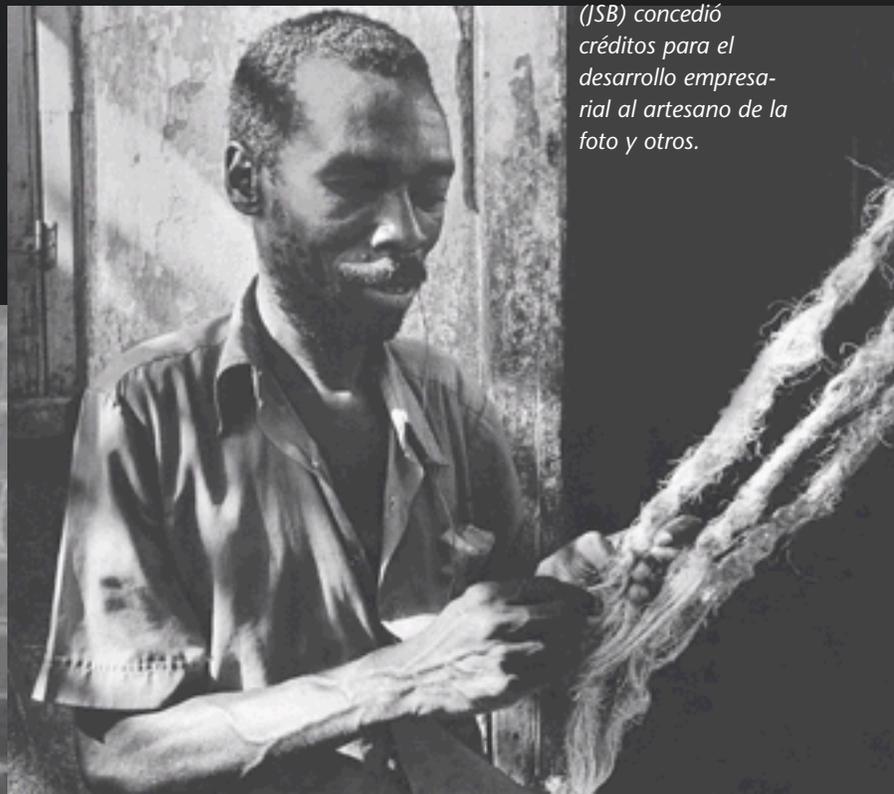
Alfredo Torro, director del proyecto, dirige una reunión en la Fundación de Sordos Adultos “Fray Luis Ponce de León” (FSA), que empleó una donación de US\$69.300 que recibió de la IAF en 1983 para codificar la lengua de señas del Ecuador, llevar a cabo campañas de concientización y crear programas de capacitación para sus miembros.



FAITH MITCHELL

Una donación de US\$117.704 por un período de tres años para el Eye Care Haiti Ophthalmic Assistant Program (ECHOAP) en 1981 ayudó a capacitar a paramédicos rurales especializados en oftalmología, para ayudar a identificar, tratar y prevenir las enfermedades de los ojos en la Haití rural, donde algunas de las principales causas de ceguera son la conjuntivitis, el glaucoma y las cataratas debido a la falta de tratamiento. Se recomienda que los padres y abuelos que reciben atención oftalmológica traigan a los niños consigo al consultorio para un examen de la vista.

Con una donación de US\$15.000 por dos años, otorgada en 1981, Jamaica Society for the Blind (JSB) concedió créditos para el desarrollo empresarial al artesano de la foto y otros.

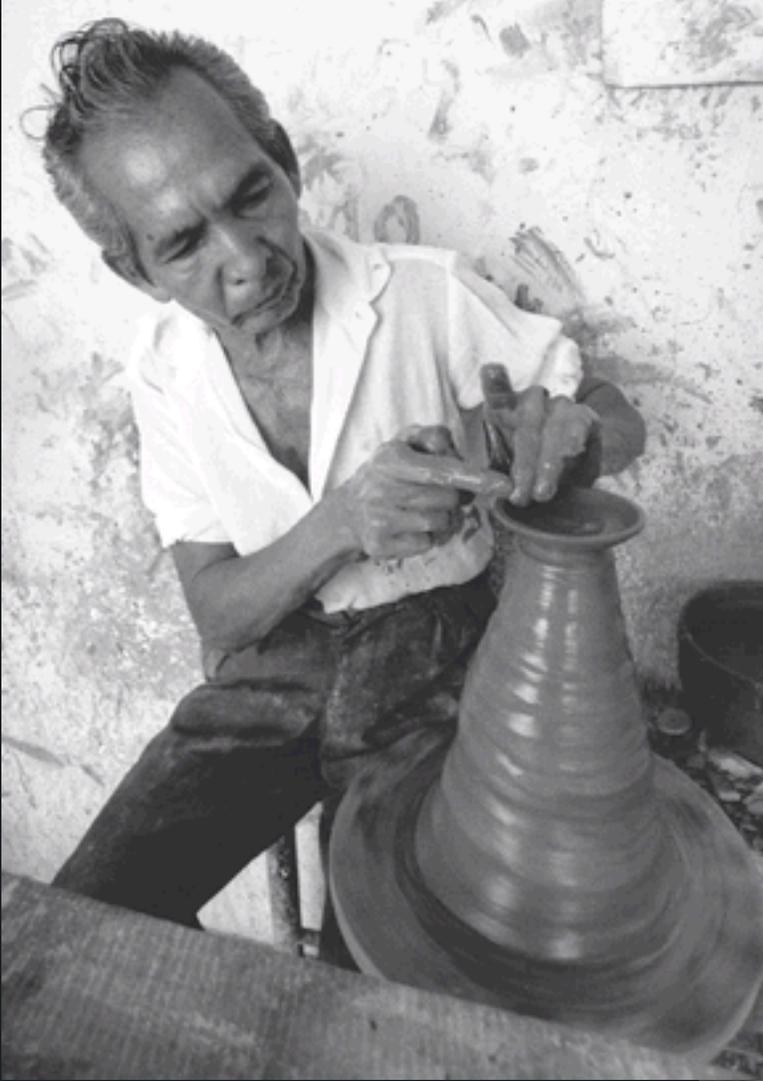


MITCHELL DENBURG



SEAN SPRAGUE

En 1987 la Asociación Pro-Hogar Permanente de Parálisis Cerebral (APC) recibió una donación de US\$241.310 por un período de cinco años, con el fin de crear un establecimiento que emplea a 45 individuos y ofrece capacitación vocacional a otros 70. En ese entonces, la APC era el único establecimiento de vida independiente para personas con parálisis cerebral en El Salvador.



Una donación de US\$61.080 por un período de tres años, otorgada a La Asociación Cooperativa de Grupo Independiente Pro Rehabilitación Integral (ACOGIPRI), apoyó la ampliación de Shicali Cerámica, un taller en San Salvador, El Salvador, que emplea a salvadoreños discapacitados y exporta artículos de cerámica a los Estados Unidos.

PATRICK BRESLIN



Un taller establecido por el Centro Salvadoreño de Tecnología Apropriada (CESTA) con una donación de US\$316.980 de la IAF, desembolsada entre 1988 y 1992, emplea a salvadoreños discapacitados para reparar y armar bicicletas.



En 1989 la Fundación Granja Taller de Asistencia Colombiana (FUNGRATA) recibió US\$182.850 de la IAF para ayudar a rehabilitar a los enfermos mentales en Bogotá, Colombia. La FUNGRATA ofrece un entorno terapéutico y de apoyo, y emplea a muchos de sus clientes en su lavandería, panadería y otros locales. Para tener derecho a participar en el programa, los individuos interesados deben ser diagnosticados por un médico y deben demostrar que no tienen hogar o que son indigentes y que están dispuestos a participar. A diferencia de las instituciones estatales, el tratamiento en la FUNGRATA no es obligatorio y los pacientes pueden irse cuando quieren.

MIGUEL SAVAGO

SEAN SPRAGUE

Mucho antes de que la profesión del desarrollo se percatara del volumen de dinero en efectivo enviado por los migrantes a sus comunidades de origen, Sandra Nichols advirtió la existencia de una corriente de ideas y equipo que se dirigía a la comunidad rural mexicana en la que vivía, y decidió explorarla. Nichols, que se autodescribe como “una antropóloga bastante entrometida”, tiene un doctorado en geografía y actualmente es analista de investigación en el Instituto de Estudios Rurales de California. Inició su indagación “deambulando y haciendo preguntas” y pronto descubrió un patrón de actividades que tenía importantes repercusiones para la agricultura sostenible.

Como parte de un esfuerzo de la IAF por adquirir mayores conocimientos sobre el desarrollo de la comunidad transnacional, nuestro grupo de trabajo sobre transnacionalismo invitó a Nichols a nuestras oficinas de Arlington para que nos informara de su investigación realmente original sobre transferencias de tecnología agrícola a pequeñas fincas agrícolas mexicanas desde las huertas y viñedos de California a través de los trabajadores agrícolas que viven a ambos lados de la frontera. Después de la sesión, le pedimos que publicara las conclusiones que había presentado originalmente en el Cuarto Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales en Morelia, Michoacán, México, del 20 al 23 de junio de 2003. Este tercer artículo en nuestra serie de foros es el primero en explorar las remesas no monetarias. Acogemos la presentación de temas conexos para consideración en números futuros de *Desarrollo de Base*.

Transferencia de tecnología agrícola por medio de la migración mexicana

por Sandra Nichols

Todas las fotos: Sandra Nichols

Los adelantos tecnológicos atraviesan la frontera con los trabajadores agrícolas que regresan a sus comunidades de origen.

El Banco Interamericano de Desarrollo estima que los migrantes mexicanos que trabajan en los Estados Unidos enviaron a sus comunidades de origen más de US\$10.500 millones en 2002, lo que representa una de las mayores fuentes de divisas de México. Se prevé que para 2003 esa cifra aumente a US\$14.500 millones. La magnitud de esta corriente monetaria—inferior al ingreso producido por el petróleo y la inversión extranjera directa, pero a la altura de los ingresos provenientes del turismo y de la exportación de manufacturas— ha despertado interés y promovido debate entre los economistas, eruditos, políticos y responsables de la política sobre el papel que desempeñan estas remesas, la eficiencia de las transferencias y su potencial multiplicador del desarrollo.

La atención concentrada en las remesas monetarias, no obstante, ha significado que, a menudo, se resta importancia a otros tipos de corrientes de beneficios. En el presente artículo se definen las remesas de forma que incluyan también las corrientes no monetarias, específicamente la transferencia de nuevas ideas y tecnologías, y se examinan los efectos que tienen las transferencias de tecnología impulsadas por los trabajadores migrantes de California al estado mexicano de Zacatecas entre principios de la década de 1950 y el año 2002. Una mayor atención a estas transferencias, y a sus efectos, puede poner de manifiesto oportunidades para fortalecer el desarrollo impulsado por los migrantes, en tanto subraya, en el caso de la tecnología agrícola, la necesidad de garantizar que sea racional, desde el punto de vista del medio ambiente y de la sostenibilidad económicamente.

El Valle de Jerez

El Valle de Jerez de Zacatecas está situado en la Sierra Madre occidental y sus arroyos y ríos fluyen en dirección oeste y van a morir al Océano Pacífico. Su ubicación en un lugar elevado del interior (a 2.000 metros, o 6.650 pies, por encima del nivel del mar) y la topografía que éstos atraviesan dictan una climatología semiárida; la pluviosidad anual oscila entre 316 mm y 864 mm, y ésta se concentra entre junio y octubre. La mayor parte de la agricultura depende de las lluvias, y menos de 20 por ciento de la tierra laborable está sometida a riego. Hasta la década de 1970 la agricultura era principalmente de índole familiar, tanto para subsistencia como para venta en el mercado. El maíz y los frijoles en verano, y el trigo y el forraje en invierno, eran complementados por frutas, hortalizas, carne, leche y huevos. En la década de 1980 y la de 1990, esta diversidad tradicional fue reemplazada por un monocultivo: fruta de alto valor, que los agricultores esperaban acabaría con su dependencia del empleo no agrario.

Los bajos precios de los productos agrícolas, una pluviosidad errática y una sequía periódica han convertido el empleo no agrario en una característica de la vida agrícola en esta región desde al menos el siglo XIX. Inicialmente, los hombres dejaban sus campos para trabajar en las minas, los ferrocarriles y las haciendas; migrantes más recientes optan por el trabajo de temporada en explotaciones agrícolas de los Estados Unidos. El mecanismo que puso en movimiento este proceso interfronterizo fue una serie de convenios laborales formales, conocidos popularmente como el Programa de Braceros, entre los gobiernos de los Estados Unidos y de México entre 1942 y 1964. Con el tiempo, los migrantes de Jerez que se habían familiarizado con los mercados laborales de los Estados Unidos abrieron el camino a familiares, amigos y vecinos, estimulando la corriente transnacional de personas y dinero, así como de bienes, ideas y tecnologías. Para la década de 1980, el municipio de Jerez tenía una de las tasas más altas de emigración de México, y muchos poblados se identificaron con las poblaciones y ciudades de los Estados Unidos en las que se habían asentado los migrantes. Si bien algunos migrantes optaron por residir en los Estados Unidos, otros continuaron su recorrido circular, manteniendo un hogar en Jerez y subvencionando y modernizando sus fincas con dinero, ideas e innovaciones exportados de los Estados Unidos.

La fiebre del durazno

En la década de 1970, a medida que se acentuaba la emigración, sistemas de pequeñas granjas agrícolas comenza-

ron a pasarse a la producción comercial de durazno. Para la década de 1980, un número creciente de pequeños agricultores sustituyeron sus campos de maíz y frijoles por huertas, financiando a menudo la inversión con los ingresos percibidos en los Estados Unidos. En el curso de unos cuantos años, se produjo un auge del durazno. Si bien Jerez no tenía prácticamente huertas comerciales en la década de 1950, para 1978 se habían plantado durazneros en unas 1.800 hectáreas; 15 años después, esta superficie se había septuplicado hasta alcanzar la cifra de 13.000 hectáreas. Esta expansión se vino a conocer localmente como la “fiebre del durazno”. En menos de dos décadas, el durazno había transformado el panorama agrícola del valle y le correspondía la mitad del valor de toda la producción agrícola del municipio. ¿Cuáles fueron las razones?

El loco Valdez

A Jesús Saldívar Valdez se le acredita comúnmente el haber sido el primer agricultor en plantar duraznos a escala comercial en el municipio. Valdez había trabajado en California en numerosas ocasiones y, según una versión de los hechos, volvió con plántones de durazno y con el conocimiento de cómo promover su producción. El propio Valdez narra una historia diferente y más matizada de ingenio, disposición a correr riesgos y perseverancia. En primer lugar, declara que nunca trabajó en las huertas de durazno de California ni llevó a su

Abajo y en la página opuesta, huertas de durazneros en producción, Jerez 1999.



comunidad de origen los plantones de ese árbol frutal, ni siquiera el conocimiento del cultivo del durazno.

Los misioneros españoles habían traído los primeros duraznos (*prunus persica*) al Nuevo Mundo donde el cultivo se limitaba a las haciendas y misiones debido a la gran dificultad de producir esta preciada fruta. Jerez se hizo famoso por el durazno pequeño, de carne firme y gran dulzor, conocido como criollo. Los agricultores produjeron cantidades moderadas de esta fruta en la década de 1890, pero la Revolución Mexicana de 1910-1920 y el programa de reforma agraria que le siguió perturbaron la agricultura, y la recuperación fue lenta. Para la década de 1950, muchas familias tenían sólo unos cuantos durazneros adyacentes a sus campos o intercalados con otros árboles en sus jardines familiares. Unos cuantos agricultores con más árboles vendían el excedente a compradores de Ciudad de México.

Lo que Jesús Valdez trajo a Jerez fue la clave para convertir los duraznos criollos en un cultivo rentable. A principios de la década de 1950, Valdez decidió plantar la cifra sin precedentes de 1.500 plantones. Por ello, se convirtió en el blanco de tales burlas que recurrió a transportar sus plantones del vivero a su huerta utilizando burros en las horas nocturnas para no ser visto. A pesar de estos intentos de mantener secreta su operación, sus vecinos lo apodaron “el loco Valdez”, y durante los primeros ocho años parecía ciertamente haberse dedicado a una empresa quijotesca ya que las heladas primaverales destruían los retoños y sus árboles no llegaban a producir una sola cosecha. Valdez viajaba a California donde ganaba lo suficiente para mantener a su familia y pagar la deuda contraída al plantar los durazneros. Trabajando en campos de cítricos, observó algo que él pensó que podía ser la solución a su problema: calentones (regionalismo para calentadores). Si los agricultores norteamericanos podían proteger sus naranjos y limoneros de la helada calentando el aire —razonó— esto también podía dar resultado con sus durazneros en su país. Utilizando latas metálicas desechadas de dos litros, improvisó pequeños calentones con aceite usado de motores como combustible. Cuando la helada amenazaba su huerta, sus hijos y trabajadores contratados lo ayudaban a mantener encendidos los calentones improvisados durante toda la noche. Después de un par de años, acertó y produjo una cosecha. Los tratantes de fruta de la zona llegados para comprar manza-



nas estaban encantados de comprar su cosecha de duraznos; y, con las utilidades obtenidas, Valdez pagó todas sus deudas y se compró un camión. Con sus utilidades del año siguiente, adquirió un camión aún más grande y un tractor, y construyó una nueva vivienda. Esto ocurrió a principios de la década de 1960 y sus vecinos quedaron tan impresionados que comenzaron a llamarle Don Jesús.

Auge del durazno

Muchos de los mismos vecinos que se habían burlado de Valdez comenzaron pronto a recoger todos los duraznos desechados que podían encontrar y a plantar el hueso o pepa de la fruta. Valdez compró varios miles de calentones usados de los Estados Unidos tanto para su propio uso como para revender. Las utilidades exacerbaron la fiebre del durazno y algunos agricultores montaron viveros para atender la demanda de plantones de durazno, acelerando el ritmo al que los migrantes con dinero para invertir podían plantar huertas propias. La mayor producción atrajo a compradores de los grandes mercados mayoristas de Ciudad de México y Guadalajara.

Con huertas que promediaban entre dos y 10 hectáreas, muchos agricultores tenían ahora una fuente importante de ingresos, y algunos optaron por abandonar la migración a fin de atender sus huertas. Si bien la producción promedio era bastante baja, la producción global del municipio era tal que Jerez pasó a conocerse como la principal región productora de durazno de México, y el cultivo de la variedad criolla local se propagó dentro del estado de Zacatecas y zona circundante. El auge del durazno impulsó al Gobierno de México a financiar proyectos de investigación y asistencia técnica y programas de crédito, y estableció varias cooperativas de productores

con financiamiento del Banco Mundial. Para 1993, un tercio del terreno agrícola del municipio estaba dedicado a la producción de durazno y la cosecha representaba 52 por ciento de la producción agrícola del municipio.

Este fue un caso clásico de transferencia y difusión de innovación: Valdez regresó de los Estados Unidos con una solución tecnológica a un problema; una vez que sus esfuerzos tuvieron éxito, sus vecinos escépticos, convencidos por su ejemplo, lo imitaron y se convirtieron en los primeros adaptadores del método. Su éxito llevó a una aplicación más amplia en las décadas de 1970 y 1980 hasta que, para principios de la década de 1990, la mayoría de los agricultores había plantado durazno en al menos una porción de su terreno. Una huerta de durazno pasó a ser una inversión interesante, ofreciendo una alternativa viable a la emigración. Para los migrantes asentados ya en los Estados Unidos, produjo una corriente de ingresos para los familiares en México. Algunos estaban deseando tener una huerta frutal como actividad de jubilados después de años de migración. Los migrantes que trabajaban en las huertas frutales y viñedos californianos descubrieron pronto otras tecnologías y prácticas que podían aplicarse en México. Muchos aprendieron técnicas de poda y riego y las enseñaron a otros. Y cuando surgía la necesidad, recurrían a los plaguicidas, fungicidas y fertilizantes comerciales. Pero ¿hasta qué punto sería sostenible este nuevo estilo de agricultura para Jerez en el curso del tiempo?

Colapso del durazno

Para mediados de la década de 1990, Jerez se convirtió en una región salpicada de huertas muertas y abandonadas, y la oficina de agricultura del gobierno comenzó a ofrecer a los agricultores subvenciones para arrancar sus árboles viejos. Para 2002 la zona plantada de durazneros se redujo a 4.500 hectáreas. La explicación del colapso está en una convergencia de factores ambientales y económicos. La falta de lluvias, los precios bajos y los costos crecientes de producción llevaron a muchos agricultores a abandonar sus huertas y a emigrar. El hecho de que esto ocurriera con tanta rapidez y que los agricultores tuvieran tan poca flexibilidad requiere un mayor escrutinio.

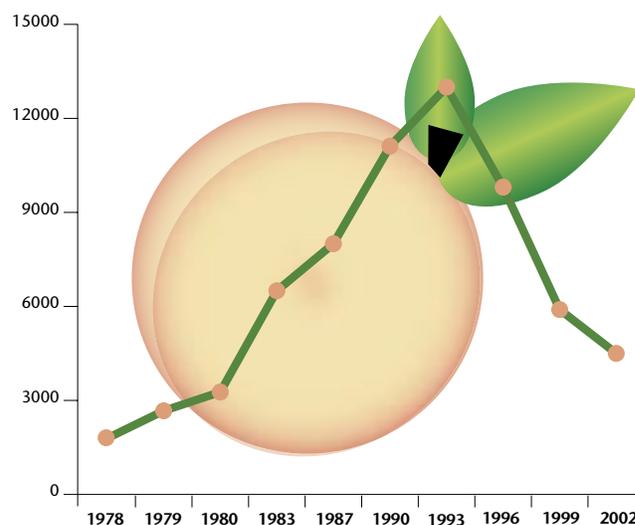
El paisaje de pequeñas explotaciones se había convertido en un vasto monocultivo, comparable a las plantaciones industriales de gran rendimiento de California. Con tanta tierra contigua dedicada al mismo cultivo, la región era propicia para la infestación de plagas (de arañuela roja y gorgojo perforador) y enfermedades (tales como la podredumbre parda, el torque del duraznero y el perdigonado de las hojas), que se propagan con rapidez.

Los productos agroquímicos utilizados para el control de las plagas, aplicados a menudo demasiado tarde y en dosis excesivamente concentradas, dañaron los árboles y redujeron la población de insectos beneficiosos que ayudan a controlar la población de plagas.

Además, el suelo desprovisto de vegetación —común en las plantaciones y viñedos californianos hasta hace muy poco tiempo— contribuyó a un deterioro del medio ambiente. Esto se produjo mediante el uso habitual de un disco tirado por tractor para mantener los senderos libres de vegetación y tuvieron varios efectos adversos: se dejó el suelo vulnerable a la erosión por el viento y el agua; se eliminó el hábitat de insectos beneficiosos; y las plantaciones secas y polvorientas crearon un entorno favorable para una de las plagas más prevalecientes, la arañuela roja. Con el tiempo, las frecuentes pasadas de los tractores apisonaron el suelo y redujeron su capacidad de absorber y mantener la humedad. Tanto el cultivo intenso con tractor como el uso de plaguicidas exigieron la compra de insumos, en especial combustible y productos agroquímicos, que el colapso del peso mexicano en 1994 puso fuera del alcance de muchos agricultores. Sin una alternativa, éstos abandonaron sus huertas y volvieron a trabajar en los Estados Unidos. Las huertas muertas y moribundas se convirtieron en fuentes adicionales de infestación por plagas y enfermedades, presentando otros problemas más para los agricultores vecinos que trataban de mantener huertas saludables.

Se añadió a estos problemas un factor que escapaba al

JEREZ, Zacatecas: Hectáreas en duraznos, 1978-2002



Fuentes: Chan (1988); Departamento Agropecuario, Jerez; INEGI (1994, 1998); Ruiz Lujan et. al. (1993); Salvador Rodríguez Barrientos, jefe del distrito de Sagarpa (2002).



Huerta de durazneros muertos y abandonados, en Jerez en 1999.



Samuel Félix, en el año 2000, junto a las válvulas (arriba) y la tubería de goteo (izquierda) de un sistema de riego por goteo en el viñedo en el que trabaja en Napa, California. Al utilizar esta tecnología en su plantación de duraznos en Los Haro, Félix instaló el sistema más avanzado de riego por goteo de México.

control de todos: la meteorología. Un ciclo periódico de menor pluviosidad, característica de los entornos semiáridos, comenzó a mediados de la década de 1990, exacerbando aún más condiciones ya sometidas a tensión. El rendimiento descendió y muchas huertas simplemente se marchitaron. Incluso los que se hallaban dentro del distrito de regadío construido por el gobierno comenzaron a sentir los efectos. El nivel de los embalses descendió tanto que, para el verano de 2000, se había impuesto un riguroso racionamiento del agua y muchos agricultores afrontaban la posibilidad de perder totalmente sus huertas.

La búsqueda de otras soluciones

Sin embargo, a pesar de la sequía y los reveses, un grupo dedicado se negó a darse por vencido. De la misma forma que Jesús Valdez había visto una posible solución a su problema de las heladas en las plantaciones de cítricos del sur de California en la década de 1950, los agricultores de la pequeña comunidad de Los Haro hallaron formas más eficientes de utilizar el agua en los viñedos del Valle del Napa cuatro décadas después. Los Haro, localidad importante de producción de durazno, situada dentro del municipio de Jerez, también registra uno de los índices de migración más elevados de la zona. Su

población de menos de 900 habitantes se duplica cuando los migrantes regresan para la fiesta anual y las vacaciones de invierno. Por espacio de casi 50 años, hombres, mujeres y familias enteras de Los Haro han encontrado trabajo en los viñedos, bodegas vitivinícolas y la industria del turismo del Valle del Napa. Si bien muchos se han asentado ahora en Napa, un número considerable ha invertido sus ingresos ganados en los Estados Unidos en huertas de durazno en Los Haro.

Dado el valor de los viñedos del Valle del Napa, las tecnologías agrícolas utilizadas en dicha zona son de las más avanzadas del mundo. Ahora, gracias a la transferencia de tecnología, el sistema más avanzado de riego por goteo y conservador de agua de México está implantado en diez hectáreas de huertas de durazno en Los Haro. El migrante emprendedor fue Samuel Félix, que instaló el sistema en el año 2000, siguiendo el modelo que él había ayudado a establecer en el viñedo de Napa donde había sido empleado por más de una década. Gastó cerca de US\$30.000, utilizando válvulas importadas de Israel y tubos de alta calidad y emisores comprados a los proveedores de Napa. Se corrió la voz acerca del nuevo sistema de regadío y los visitantes, entre ellos ingenieros venidos de Ciudad de México y el gobernador de Zacatecas, han visitado el lugar para examinarlo. Para principios de 2001, al menos cinco agricultores más en Los Haro habían instalado sistemas de riego por goteo financiados con los ingresos obtenidos en los Estados Unidos.

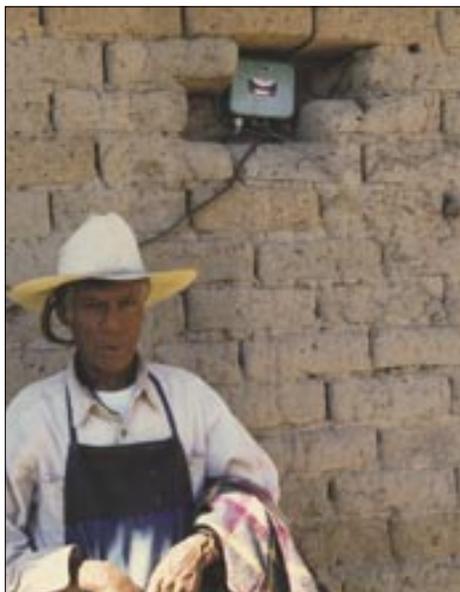
Otras transferencias de tecnología

Heladas destructivas siguen amenazando el cultivo del durazno, pero muchos agricultores han abandonado los primitivos sistemas de calentones debido al costo del combustible y a la preocupación del municipio con respecto a la contaminación. Algunos agricultores tratan ahora de plantar huertas en lugares más elevados y menos propensos a las heladas y esperan que no se produzcan heladas durante el período crítico de su florecimiento y apertura de los capullos. Para proteger su cosecha, los productores de los Estados Unidos utilizan ahora ventiladores antiheladas que mezclan el aire frío que se extiende por las capas inferiores con el aire más caliente inmediatamente por encima, elevando la temperatura en los pocos grados necesarios. Al menos un productor de durazno en Jerez, José Luis Acevedo, vio ventiladores antiheladas en operación en huertas de California y se decidió a adquirir uno. Con el tiempo, compró una máquina de segunda mano en Arizona, y, en 1999, la instaló en su huerta de durazno.

El fenómeno de la transferencia de tecnología por los migrantes no está circunscrito a Jerez. En la región productora de guayaba de Jalpa, Zacatecas, a unos 180 kilómetros al sur, se han estado utilizando ventiladores antiheladas por más de 12 años. Vidal Valenzuela fue el primer agricultor en instalar uno después de ver cómo se protegía la fruta de las heladas en huertas cercanas a Marysville, California. También adquirió su máquina de segunda mano cuando quedó convencido de que podía salvar su cosecha de guayaba, e hizo fabricar otras localmente a fin de ampliar la zona que podía proteger. En 1999 Valenzuela comenzó a estudiar un sistema dotado de un termostato que activara el motor automáticamente cuando las temperaturas descendían por debajo de niveles peligrosos, con lo que no tendría que levantarse a media noche para poner en funcionamiento las máquinas manualmente. Su éxito ha atraído a ingenieros agrícolas procedentes de otros lugares



José Luis Acevedo (izquierda) y un agricultor visitante observan un ventilador antiheladas instalado para controlar las heladas en una huerta de durazneros de Jerez.



Dimas Hurtado con la caja de control de su valla eléctrica en Los Haro.



Javier Félix con el equipo de campo transportado desde Napa.

del estado para visitar sus instalaciones y aprender de él.

Un ejemplo más reciente y espectacular de la transferencia de tecnología es la instalación de atomización del agua que Javier Félix utiliza en su huerta de Los Haro. Mientras trabajaba en otro viñedo de Napa, su hermano, Samuel Félix, tropezó con un aspersor evolucionado dotado de múltiples bocas colocadas altas y bajas, que permitían al agua atomizada llegar tanto a la parte superior como a la parte inferior del follaje de la planta y rociar dos hileras o carriles a la vez. Samuel llevó consigo el diseño, no el equipo, a Zacatecas donde un taller local construyó el aspersor de acuerdo con sus especificaciones. Javier, que administra las plantaciones familiares, encuentra que el nuevo aparejo es más rápido, más efi-

caz y menos peligroso que el viejo sistema de aspersión manual de los árboles. Y la transferencia de tecnología tampoco está limitada únicamente a las huertas frutales. Mientras trabajaba en una finca dedicada a la producción de leche en California, otro agricultor vio vallas eléctricas utilizadas para contener al ganado y montó una en Jerez. Tendida a lo largo de la parte superior de una pared, una valla eléctrica protege ahora sus pollos de los mapaches que merodean; en un pastizal cercano instaló la valla para permitir la rotación de su ganado alrededor de distintas secciones a fin de obtener una productividad máxima. Otros agricultores han adquirido segadoras de malas hierbas, motocultores y pequeños transportadores de campo. Estas transferencias permanentes impulsadas por los trabajadores migrantes de California a México demuestran la determinación de hacer que la agricultura dé resultado y la búsqueda incesante de soluciones.

¿Desarrollo sostenible?

Los agricultores migrantes realizaron un gasto considerable para adaptar la tecnología observada en la agricultura estadounidense, pero ¿cuál es el grado de eficacia de su inversión? Tal como ilustra la expansión del mercado del durazno y su posterior depresión, las prácticas importadas de una forma de agricultura industrial, de elevados insumos, pueden tener consecuencias adversas para el medio ambiente y la salud de los seres humanos y los animales, y pueden reducir drásticamente el margen de utilidades de un pequeño agricultor. Sin embargo, es en la moderna agricultura industrial donde los migrantes se encuentran como trabajadores agrícolas en los Estados Unidos. Además, este estilo de agricultura es promovido actualmente por la mayoría de los agrónomos y representantes de ventas de productos agroquímicos mexicanos.

¿Están condenadas al fracaso las iniciativas destinadas a promover el desarrollo en las regiones de origen de los migrantes? O ¿podría haber una forma de aumentar la probabilidad de que los migrantes puedan hacer sus explotaciones más rentables mediante la transferencia de tecnología? ¿Qué ocurriría si los agricultores migrantes innovadores encontrasen ejemplos eficaces de sistemas agrícolas rentables y de bajo contenido de insumos? ¿Podrían entonces transferir a México tecnologías y prácticas más sostenibles desde el punto de vista ambiental? Y, como cuando Jesús Valdez introdujo los calentones, ¿podría una nueva ola de transferencia de tecnología estimular el cambio a una nueva clase de agricultura, esta vez a una clase que sea racional desde la perspectiva tanto ecológica como financiera?

Las entrevistas y conversaciones celebradas con agri-

cultores y trabajadores agrícolas mexicanos, tanto en México como en California, indican que las prácticas agrícolas sostenibles no están divorciadas de los conceptos extranjeros. Ciertamente, el enfoque no químico y diversificado es bien conocido para muchos que aprendieron este estilo de agricultura de sus padres y abuelos. Sin embargo, en décadas recientes ha sido ridiculizado como primitivo y anticuado por los agentes de extensión y los expertos agrícolas. Si los migrantes vieran buenos ejemplos de agricultura sostenible en los Estados Unidos y si emprendieran un diálogo entre agricultores con productores que utilizan métodos agrícolas orgánicos, ¿podrían recuperar el respeto a sistemas localmente adaptados y de bajo contenido de insumos?

Después de varios años de estar expuesto a prácticas agrícolas sostenibles en el viñedo de Napa donde trabaja, Samuel Félix está deseoso de ensayar un método más sostenible en las 10 hectáreas (25 acres) que él y su hermano cultivan en México. Para financiar las mejoras, Javier Félix sigue en Los Haro cuidando las plantaciones de durazno mientras que Samuel pasa cerca de 10 meses por año trabajando en Napa. En el curso del tiempo, ha presenciado cambios extraordinarios en los viñedos a medida que los propietarios han introducido prácticas encaminadas a reducir la dependencia de productos agroquímicos y lograr una transición hacia la agricultura ambientalmente sostenible. Entre éstas figura el sistema de agricultura sin labranza para sus viñedos en laderas, el riego por goteo para conservar el agua y cultivos de cubierta vegetal para reducir la erosión, aumentar la cantidad de materia orgánica en el suelo, mejorar la retención de humedad y proporcionar un hábitat para insectos beneficiosos. Félix ha visto directamente cómo de esta forma se controla las plagas sin utilizar plaguicidas y se produce uva de calidad superior para la producción de vino.

En el verano de 2000, el supervisor de Félix lo envió al primer taller celebrado en español para trabajadores de viñedos del Grupo de Producción Vitivinícola Sostenible de Napa. Los debates se concentraron en los beneficios de la gestión agroecológica de viñedos, de forma que se esfuerce por imitar a la naturaleza en vez de reemplazarla por un sistema dependiente de productos químicos. Esta filosofía se hacía eco de las palabras de Félix que había aprendido la agricultura de su padre. Sin pedírselo, Félix y los otros productores trabajadores de viñedos de México que asistían al taller dijeron por propia iniciativa que el enfoque agroecológico era esencial para traspasar sus tierras a sus hijos. Consideraban que podría incluso aumentar las utilidades al reducir los costos. Otros trabajadores agrícolas que asistieron al taller se sintieron



Javier Félix inspecciona el cultivo de cubierta plantado recientemente en Los Haro a instancias de su hermano en California.

simplemente aliviados al no tener que verse expuestos a más productos químicos. No fue difícil convencer a este grupo de las ventajas de la agricultura sostenible.

Félix permanece en contacto con su hermano mediante conversaciones telefónicas regulares, compartiendo con él los enfoques utilizados en el viñedo de Napa. Sin embargo, lo que surte efecto para las uvas puede no ser necesariamente aplicable, de forma directa, a los duraznos, por lo que, en el verano de 2002, Félix aprovechó la oportunidad que se le presentó de visitar la Woodleaf Farm, plantación dedicada a la producción orgánica del durazno en el norte de California. El propietario de Woodleaf, Carl Rosato, subrayó la importancia de los cultivos que sirven de cubierta del terreno para eliminar el laboreo, ayudar a mantener la salud del suelo, reducir las malas hierbas y atraer a insectos beneficiosos. Al año siguiente, en el verano de 2003, Samuel instó a su hermano a que plantara trébol como cultivo de cobertura, a modo de ensayo, en una sección de su plantación. Cuando Samuel se enteró unas cuantas semanas después de que la simiente había germinado, se entusiasmó con el proceso que había puesto en marcha. Su suelo puede parecer pobre, explicó, pero estaba “agradecido”; la siembra de trébol se asemejaba a hacer un regalo al suelo lo cual estimulaba a éste para que “devolviera el favor”. El experimento, a una escala muy pequeña, representó la primera vez que alguien había plantado trébol en la región.

Si bien es evidente que los hermanos Félix son emprendedores e innovadores, sus cambios son vacilantes y algo desorganizados. La agricultura sostenible, como ecosistema, está muy interconectada. Samuel reconoce que anda a tientas en la oscuridad y en su tiempo libre busca información fiable en español que le ayude a efectuar la transición hacia un sistema agroecológico sostenible. Su meta es clara: hacer de la agricultura en Jerez una actividad que sea suficientemente rentable para no tener que trabajar en California. La visión de Samuel Félix, más allá de cultivar duraznos, se extiende a lanzar una operación de procesamiento de frutas y trabajar con

otros para cultivar y comercializar fruta sin plaguicidas. Si sus ideas prosperan, y si encuentra mercados, quizás Félix se convierta en el Jesús Valdez de la agricultura sostenible, promoviendo la difusión de una nueva clase de agricultura que reanima un área rural asolada por el abandono y la emigración. Pero, por ahora, trabaja en Napa, con la mirada puesta en el día en que pueda regresar a Jerez definitivamente.

Conclusión

La transferencia de tecnología agrícola brilla por su ausencia en las publicaciones sobre el tema de las remesas de los migrantes, en gran medida, en la literatura sobre remesas de los migrantes y sobre la migración y el desarrollo. En la región de Jerez de Zacatecas, México, la transferencia de tecnología por los migrantes que trabajan en la agricultura estadounidense ha desempeñado un papel central en la transformación de la agricultura local y de la economía regional. Sin embargo, la selección de tecnologías y prácticas transferidas se ha visto limitada a lo que los migrantes han encontrado personalmente en el curso de su trabajo, lo que resulta en un sesgo hacia las prácticas de agricultura industrial de alto contenido de insumos. Con el tiempo, efectos ambientales adversos y el elevado costo de los insumos asociados con la agricultura industrial contribuyeron a socavar la inversión de los migrantes en sus huertas de durazno en Jerez y a un descenso espectacular en el cultivo y producción de durazno, así como en el ingreso regional. Una nueva generación de agricultores migrantes innovadores está tratando ahora de reavivar la producción de durazno en la región con nuevas transferencias de los viñedos y huertas del norte de California.

Los ejemplos de transferencia de tecnología que se analizan aquí se concentran en Zacatecas. Se necesita investigar aún más para determinar cuán generalizadas son en realidad las transferencias de tecnología agrícola por los migrantes. ¿Se halla presente el fenómeno en los circuitos migratorios de otros lugares? ¿Qué se está transfiriendo? ¿Cuál es el contexto dentro del cual se lleva a cabo la transferencia, la adopción y la difusión? ¿Qué condiciones favorecen la transferencia y qué condiciones constituyen mecanismos facilitadores? ¿Cuáles efectos surten estas transferencias en los sistemas sociales, económicos y ambientales de la comunidad de origen de los migrantes? Finalmente, con respecto al potencial que ofrecen las remesas de promover el desarrollo de la localidad local, ¿qué clase de apoyo y asistencia técnica se necesita para garantizar que las transferencias resulten realmente en un desarrollo sostenible?

Desarrollo de base en la frontera

por Mark Caicedo

Todas las fotos: Mark Caicedo

Mientras Estados Unidos y México lidian con los desafíos que representa su proximidad, entre los cuales figuran la migración, el empleo, la degradación del medio ambiente y la seguridad, la Fundación Interamericana y las ONG con las que se asocia están encabezando los esfuerzos por enfrentar esos y otros asuntos por medio de una serie de proyectos de desarrollo de base en las pujantes comunidades ubicadas a lo largo de la frontera. Esa es un área cuyas características demográficas son impresionantes. Por ejemplo, la población de Ciudad Juárez, que queda frente a El Paso, Texas, prácticamente se ha duplicado desde 1990 y ha pasado de cerca de 800.000 personas a cerca de 1,4 millones. Este aumento precipitado, que se repite a todo lo largo de la frontera, ejerce mucha presión sobre la infraestructura actual, amenaza el medio ambiente y está agotando el inventario de vivienda disponible y las oportunidades de empleo.

La IAF es una donante importante de recursos para organizaciones mexicanas que promueven el desarrollo a lo largo de la frontera. *Desarrollo de Base* publicó en 2003 un artículo sobre la Alianza Fronteriza de Filantropía México-Estados Unidos, una coalición integrada por nueve fundaciones nacionales y regionales y 20 fundaciones comunitarias que ha aportado US\$20 millones para el combate contra la pobreza a ambos lados de la frontera. La IAF es uno de los miembros fundadores de esa Alianza y se ha comprometido a aportar US\$3 millones en tres años. Además, la IAF les brinda en la actualidad a 29 donatarios mexicanos apoyo por un valor de US\$9 millones. De ese total, más de US\$2 millones se le otorgaron a seis donatarios para financiar proyectos a lo largo de la frontera entre Estados Unidos y México. Otras dos organizaciones completaron recientemente proyectos fronterizos financiados por la IAF. *Desarrollo de Base* visitó hace poco a tres de los donatarios fronterizos activos de la IAF.



La peluquera Yadira Hernández le corta el cabello a Javier Figueroa en la peluquería de Yolanda Ramírez, que participa en el programa de crédito para pequeños negocios que tiene FECHAC en Ciudad Juárez.



Entre las microempresas que se han beneficiado de la donación de la IAF a FECHAC está el pequeño restaurante de comida típica que Julia Neri, izquierda, maneja desde su propia casa con la ayuda de Mirian Graciela Guiñada.



FECHAC le otorgó un crédito para pequeños empresarios a Francisca Rodríguez Villa, que posee y atiende una tienda de abarrotes en su propia casa en la Colonia Galeana de Ciudad Juárez.

Desarrollo de base en la frontera



Ana Infante, una de las procesadoras de préstamos de la oficina principal de FUNHAVI, le ayuda a una familia a llenar una solicitud de crédito para mejoras a su vivienda.



Un proyecto de vivienda de PROVAY en Estación Corrales, Ciudad Obregón, beneficia sobre todo a mujeres. Una de ellas es Lizabeth Isabel Caravelo Valenzuela, una indígena yaqui que acaba de convertirse por primera vez en propietaria de vivienda.

En Ciudad Obregón, Sonora (que queda en la frontera con Arizona), el Comité de Promoción Social del Valle del Yaqui (PROVAY), adelanta un proyecto para ayudar a las mujeres cabeza de familia a construir viviendas seguras y durables, en cooperación con el municipio de Cajeme, la Fundación del Empresariado Sonorense y la Fundación de Apoyo Infantil Sonora. Para la construcción, el proyecto usa recursos naturales renovables de origen local, lo que le incorpora un elemento ecológico. La Fundación Hábitat y Vivienda (FUNHAVI), de Ciudad Juárez, Chihuahua, que queda a poco más de medio kilómetro de El Paso, Texas, realiza un esfuerzo conjunto con el sector empresarial para movilizar US\$165.000 hacia un fondo de crédito para mejoras a las viviendas, tales como la conexión a los sistemas locales de acueducto y alcantarillado. FUNHAVI anima a los beneficiarios de sus créditos a que participen plenamente en todo el proceso: espera que hagan ellos mismos los trámites, que participen en el diseño de los planes de construcción y que supervisen la construcción. Una cadena local de supermercados que tiene el apropiado nombre de SMART (que en inglés significa “inteligente”) es el socio que procesa la amortización de los créditos. La Fundación del Empresario Chihuahuense A.C. (FECHAC) contrarresta el impacto del crecimiento explosivo de la población sobre la economía de Chihuahua contribuyendo al surgimiento de nuevos empresarios, uno por uno. FECHAC, que inicialmente se financiaba por medio de un tributo autoimpuesto que pagaban las principales empresas, ha utilizado la donación de la IAF para crear bancos comunitarios por todo el estado y otorgarles pequeños créditos a más de 1.000 microempresarios, en su mayoría mujeres, que también reciben capacitación y asistencia técnica orientada a ayudarles a alcanzar el éxito a sus restaurantes, peluquerías, tiendas y otras empresas.

Lo que queda claro es que el resultado de esos y otros programas fronterizos depende de la determinación de los beneficiarios y líderes de los proyectos, que se han mantenido involucrados desde las etapas de planeación, y de su capacidad para adaptarse a cambios sutiles —o no tan sutiles— que se presentarán inevitablemente. Las fotografías que se tomaron en las sedes de los proyectos ilustran algunos de los progresos que se han logrado hasta ahora.

Mark Caicedo, que es un fotógrafo profesional, edita fotografías para las publicaciones de la IAF.

Desarrollo de base en la frontera



Carlos Chávez, propietario de la Ferretería San Carlos, descarga unas bolsas de cemento. Su empresa y FUNHAVI se asociaron para suministrar materiales de construcción a crédito.



Estos trabajadores utilizan materiales de origen local para fabricar bloques de adobe, lo que reduce sus costos. El proyecto de vivienda Campo Cinco, que desarrolla PROVAY en Ciudad Obregón, tendrá electricidad y tubería en el interior de las casas.



Un jardín lleno de rosas es el toque final de la vivienda que Cecilia Valdez construyó en Campo Cinco, con un préstamo de PROVAY.

Desarrollo local: Una entrevista a David Valenzuela

por Patrick Breslin y Paula Durbin

Las organizaciones de base han estado proliferando en América Latina y el Caribe desde la década de los sesenta. En el último decenio, el impresionante incremento en el número de estas organizaciones y de la sociedad civil en general, ha coincidido con varias reformas gubernamentales, tales como la descentralización de parte del poder político y económico del gobierno central a los gobiernos regionales y municipales. La intersección de estos procesos hizo posible una valiosa estrategia nueva contra los antiguos problemas de la pobreza: el desarrollo local.

En los países donde existe una larga tradición de autonomía local, tales como los Estados Unidos, damos por sentado que nuestro condado o ciudad, con una fuerte participación cívica y empresarial, se encarga de responder a la mayoría de nuestras primeras necesidades: la educación, la salud y la sanidad, la vivienda, el transporte, el empleo, el esparcimiento y la asistencia social. Sin embargo, en sus estrategias de desarrollo los donantes importantes han solido pasar por alto el papel del ejercicio del poder a este nivel que es el más básico. A menudo han concentrado su atención en los sectores —la salud, la educación, la vivienda y otros elementos de la infraestructura de una nación— en lugar de los actores que sortean las complejidades de la vida diaria. El desarrollo local es una estrategia que incluye como actor indispensable en un proyecto de desarrollo a la unidad administrativa más fundamental del gobierno: el municipio, el distrito, el condado o el cantón. A este nivel muy básico es que surgen posibilidades para la cooperación y coordinación tanto con las organizaciones de la sociedad civil como con las empresas.

¿Existe algún requisito previo para el desarrollo local?

El desarrollo local supone el sufragio universal, la elección libre de las autoridades locales y cierto grado de descentralización y delegación de poderes. Los países de América Latina y el Caribe varían considerablemente en el nivel de autoridad y recursos asignados a los gobiernos locales. Sin embargo, la mayoría ahora tiene al menos un grado, por más mínimo que sea, de libertad de acción



En años recientes, el desarrollo local se ha convertido en un genuino movimiento mundial en los países pobres. El término aparece cada vez con mayor frecuencia en artículos y ponencias sobre la democracia y la reducción de la pobreza. La Fundación Interamericana comenzó a responder por primera vez a las propuestas de iniciativas de desarrollo local a mediados de la década de los noventa. En 1997 *Desarrollo de Base* dirigió su atención principalmente a los ejemplos pioneros del Ecuador, el Brasil, la Argentina y el Perú. En la actualidad, la IAF hace todo lo posible por hacer del desarrollo local un tema común a la mayoría de los proyectos que financia. Aunque la IAF no otorga donaciones a los gobiernos locales, consideramos que nuestro papel es el de reforzar la capacidad de los ciudadanos y sus organizaciones de base para guiar, supervisar y ofrecer alianzas significativas a los gobiernos locales.

Mucho antes de ser nombrado presidente de la IAF, David Valenzuela era quien impulsaba el apoyo cada vez mayor por parte de la Fundación a los donatarios que incorporaban al gobierno local como un aliado en sus alianzas para el desarrollo. Recientemente, *Desarrollo de Base* le pidió a Valenzuela que considerara los más de diez años de experiencia de la IAF en esta área y destacara las principales lecciones aprendidas.

o capacidad para responder a las necesidades básicas de su distrito. La calidad de la participación democrática y la rapidez con que las autoridades locales atienden a las necesidades de los ciudadanos son factores críticos en un proceso positivo de desarrollo local. Los alcaldes y las autoridades locales que se consideran facilitadores tienen mayores probabilidades de movilizar a sus comunidades hacia el logro de objetivos y aspiraciones comunes.

Lamentablemente, una tradición de autoritarismo y una cultura de pasividad siguen siendo obstáculos difíciles de superar en la búsqueda del diálogo y la cooperación, que son el fundamento del desarrollo local. No obstante, se está produciendo un cambio gradual en las actitudes.

¿Qué impacto tiene el desarrollo local a largo plazo?

El desarrollo local no es un fin sino un proceso. Es un esfuerzo continuo por parte de los residentes organizados de una localidad por identificar sus problemas y aspiraciones, crear y formular estrategias para abordarlos, implementar estos planes y evaluar los resultados. El cambio y la renovación son la base del éxito de una comunidad. Las soluciones de hoy pueden llegar a ser los problemas de mañana, lo cual hace necesario un esfuerzo constante por descubrir nuevas maneras de atender a las necesidades de los ciudadanos. Los procesos de desarrollo local a menudo se ponen en marcha frente a circunstancias abrumadoras, tales como la destrucción causada por el huracán Mitch en América Central. Sin embargo, la energía social que se moviliza para enfrentar una emergencia puede orientarse a la solución de otros problemas locales una vez que se ha controlado la emergencia. El proceso de desarrollo local viene a ser un diálogo constante entre los residentes de una localidad —las autoridades, las organizaciones cívicas, los grupos comunitarios, los dirigentes empresariales y otros— destinado a encarar sistemáticamente el logro de una mejor calidad de vida para todos.

¿Es importante un sentido de pertenencia?

Una de las claves del éxito del desarrollo local es un fuerte sentido de identidad vinculado a la tierra, la herencia, las atracciones y la singularidad de la localidad. El orgullo por la comunidad y la localidad es un elemento esencial tanto para el éxito social como el económico. Las localidades con una identidad fuerte pueden identificar mejor lo que tienen de particular e interactúan más eficazmente con el mundo exterior. La base productiva de una localidad a menudo está relacionada con la identidad de los habitantes. El resurgimiento de los tejidos tradicionales en Bolivia así como del arte folclórico de otras culturas indígenas no solo afirma la identidad cultural sino que además impulsa el crecimiento económico.

También es fundamental tener un territorio definido con fronteras jurisdiccionales reconocidas. Como los gobiernos locales deben desempeñar un papel central en el desarrollo local, deben ser conscientes de su territorio físico, composición demográfica recursos e inconvenientes. El desarrollo local se da en un territorio y afecta

a todos los habitantes. Este concepto es relativamente nuevo en América Latina, donde los gobiernos municipales tradicionalmente solo tenían en cuenta a las poblaciones urbanas, sin prestar atención a las grandes cantidades de habitantes rurales aunque, en la mayoría de los casos, ambas se encuentran bajo la responsabilidad legal y administrativa de los municipios. Un proceso de desarrollo local debe tener en cuenta toda su jurisdicción. Las ventajas y oportunidades propias del territorio pueden formar la base para la creación de oportunidades de trabajo y el crecimiento económico.

¿Y la comunicación?

Debe existir un proceso constante de diálogo, deliberación y creación de consenso. El término *concertación* resume mejor el proceso por el cual muchas partes se reúnen para intercambiar inquietudes y llegar a un acuerdo en cuanto a qué medidas tomar. El cuerpo colectivo de los individuos que representan a los diferentes actores interesados de una localidad se conoce comúnmente como *mesa de concertación* en muchos países de América Latina. El hecho de que dicha concertación se produzca con frecuencia en la actualidad y a menudo dé lugar a esfuerzos en colaboración, es un cambio cultural importante. Unas profundas brechas ideológicas tradicionalmente creaban discordia entre los dirigentes empresariales y de la sociedad civil. Las autoridades locales, nombradas hasta hace poco por los gobiernos centrales, han estado acostumbradas a actuar por cuenta propia sin consultar a nadie. Para que se dé un exitoso proceso de desarrollo local, es esencial crear la capacidad para la concertación.

¿Cuál es el papel de las organizaciones de base?

A menudo un esfuerzo de organización que se origina en el nivel de la base es un paso preliminar del proceso de desarrollo local. El desarrollo local no puede funcionar eficazmente si los intereses de los ciudadanos no están representados en la mesa de concertación. Esto es así especialmente para los residentes más vulnerables o aislados, cuyas opiniones e inquietudes a menudo no llegan a oídos de las autoridades. Las asociaciones de pequeños productores, las asociaciones mercantiles, los clubes de madres, los grupos juveniles, las asociaciones vecinales y muchas otras entidades forman la base social esencial para que el desarrollo local tenga un impacto y logre un grado de sostenibilidad. El fortalecimiento de las prácticas democráticas de estas organizaciones de base y de su capacidad para la autoayuda eficaz debe acompañar al proceso de desarrollo local. Estas organizaciones comunicarán los intereses y las inquietudes de los ciudadanos sin cuyo apoyo y parti-

cipación los esfuerzos de desarrollo local no son posibles de mantener o no alcanzan sus objetivos.

¿Quién debe financiar el desarrollo local?

Aunque el capital inicial y la inversión externa pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo local, la mayor parte de los recursos y esfuerzos deben originarse dentro de la comunidad. La descentralización y delegación de poderes han dado a las comunidades acceso sin precedentes a financiación por parte del gobierno, por más modesta que sea, e incluso los gobiernos locales más pobres tienen recursos que pueden prestar: espacio de oficina, muebles, vehículos, etc. El desarrollo local es un esfuerzo esencialmente endógeno que debe ser mantenido por los ahorros locales y la creación de riqueza. Este hecho es corroborado por la propia experiencia de la IAF en el suministro de recursos iniciales a cientos de organizaciones locales que se han dedicado al desarrollo local durante la última década. Sin duda, los principales contribuyentes a estos esfuerzos son las comunidades locales. Por otra parte, el desarrollo económico local, en la mayoría de las localidades pobres, debe hacer uso de los recursos locales y las ventajas comparativas, y no puede depender de una gran cantidad de inversiones externas. La creación de oportunidades de trabajo debe basarse en las ventajas o inclinaciones naturales. Un proceso de desarrollo local debe investigar a fondo con el fin de descubrir la base humana, tecnológica y de recursos naturales que impulsará su crecimiento. Esto no significa que las localidades no deban hacer todo lo posible por atraer inversiones, socios y alianzas de todas partes para lograr sus objetivos. Sin embargo, el esfuerzo debe estar firmemente arraigado en el nivel local.

¿En qué consiste el proceso?

Las mejores soluciones nacen dentro de la comunidad y representan el esfuerzo de la gente local por inventar o adaptar métodos, tecnologías y procedimientos adecuados. Los anales de los donatarios de la IAF están repletos de casos de inventos locales e ingeniosas adaptaciones. Dar rienda suelta a los poderes creativos no solo refuerza el sentido de propiedad sino que también puede dar lugar a una mayor productividad y a un mayor grado de autoestima y orgullo local. Por el contrario, los esfuerzos de desarrollo que imponen tecnologías y soluciones suelen ser menos sostenibles.

El proceso de definir e implementar soluciones locales es un elemento importante para consolidar el desarrollo local. Como mencioné antes, una mesa de concertación también es un foro para evaluar resultados y tomar las

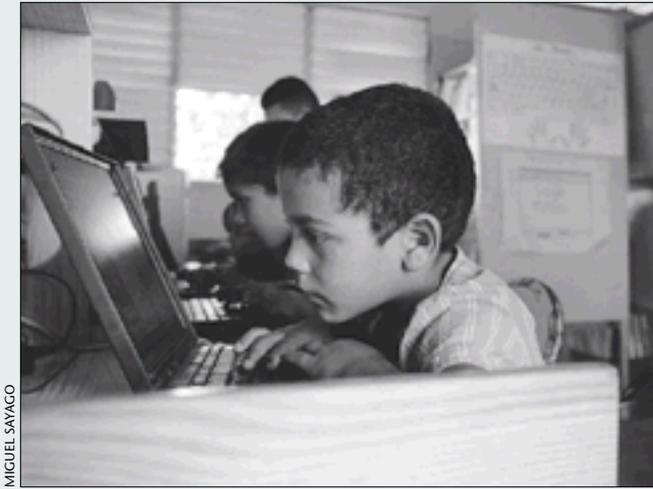
medidas correctivas que sean necesarias. Las comunidades aprenden cometiendo y corrigiendo sus propios errores. El desarrollo local exitoso a veces es el resultado de un doloroso proceso de aprendizaje.

¿Cuán pertinente es la inclusión?

Debe dirigirse deliberadamente la atención hacia la igualdad entre hombres y mujeres, y deben tomarse en cuenta el papel y los intereses de los jóvenes. En las sociedades tradicionalmente machistas, es necesario contar con un fuerte liderazgo local para asegurar que las mujeres desempeñen un papel equitativo en la toma de decisiones y cuenten con las mismas oportunidades de superación social y económica. La exclusión sistemática de la mujer dará lugar a un esfuerzo truncado de desarrollo local, al igual que la desaparición de la población joven debido a un nivel alarmante de migración en la última década, no solo a centros urbanos sino a otros países. Comunidades enteras en muchos países de América Latina han perdido a sus jóvenes. La preservación de las generaciones jóvenes posiblemente sea la mejor medida del éxito de un proceso de desarrollo local.

¿Qué es lo más difícil del desarrollo local?

La dificultad está relacionada con el cliché de *"pensar a nivel mundial y actuar a nivel local"*. La primera prioridad de muchos esfuerzos de desarrollo local es la creación y el mejoramiento de las oportunidades de trabajo. Sin embargo, las estrategias eficaces para la creación de oportunidades de trabajo son el resultado de desafiar el saber convencional con un ojo en los mercados y las tendencias económicas. Una vez, aunque no lo juzgué acertado, aprobé una donación para establecer un centro de capacitación en informática y producción de videos educativos en una comunidad aislada de la República Dominicana que carecía de electricidad y servicio telefónico. Pensé que los agricultores de subsistencia locales, cuya asociación apropiadamente se denominaba "El Limón en Lucha", preferirían mucho más invertir los fondos de la donación en equipo para mejorar su producción agrícola. Me equivoqué. Se produjo una combinación de varios factores no contemplados en la propuesta original que hizo posible que el proyecto fuera tan exitoso que fue el tema de un documental de 15 minutos de duración emitido por la cadena televisiva CNN en el año 2001. Los jóvenes de esta comunidad ahora tienen oportunidades nuevas debido al advenimiento de la tecnología de la información y la alfabetización informática. La lección es que para crear oportunidades de trabajo es necesario concentrarse en los conocimientos necesarios



MIGUEL SAYAGO

En El Limón, en la República Dominicana, los agricultores quisieron que sus hijos aprendieran sobre la tecnología.

para conseguir empleo en el futuro. Este concepto está muy arraigado en las estrategias de desarrollo local de las comunidades autónomas de España que se esfuerzan por alcanzar al resto de Europa.

¿Desempeñan algún papel las unidades mayores de gobierno?

En los países con sistemas federales, los gobiernos estatales o provinciales suelen todavía imitar el paternalismo tradicional y el modelo “arriba abajo” de los gobiernos centrales. Sin embargo, las localidades deben adquirir experiencia en el aprovechamiento de los recursos y oportunidades ofrecidos tanto por los gobiernos regionales como por los nacionales. Paradójicamente, los organismos autónomos de los gobiernos centrales a veces pueden convertirse en fuertes aliados en un proceso de desarrollo local. La clave es establecer sinergias y vínculos positivos con estos organismos, sin ceder el control local. Los fondos de desarrollo social pueden ser recursos valiosos para el desarrollo local. Las alianzas con las organizaciones de la sociedad civil nacional también pueden facilitar el acceso a los recursos del gobierno central o la conexión con los mercados nacionales y extranjeros. Los dirigentes locales deben adquirir las sólidas habilidades diplomáticas necesarias para establecer alianzas externas públicas y privadas y, a la vez, preservar su derecho a controlar el programa de acción local.

¿Pueden los actores del desarrollo local derivar alguna ventaja de ver más allá de su localidad?

Las localidades están ubicadas en regiones que comparten ecosistemas y bases de recursos similares. Muchos problemas no pueden encararse sin la cooperación de las

localidades vecinas como, por ejemplo, cuando comparten el mismo valle fluvial o la misma fuente de agua. Las localidades que cooperan también pueden unirse para producir economías de escala. La infraestructura costosa, tal como los hospitales, centros de estudios superiores y sistemas de control de inundaciones, puede compartirse eficazmente entre varias localidades. Las grandes inversiones e iniciativas de desarrollo económico también ofrecen el potencial de colaboración entre los municipios. Los cantones ecuatorianos a menudo comparten su maquinaria de mantenimiento pesado de caminos para mantener abiertos los caminos durante la época de lluvia, cuando son comunes los desprendimientos de tierra. Los municipios bolivianos han establecido alianzas municipales denominadas mancomunidades. Las alianzas entre los gobiernos locales son importantes para responder a las necesidades regionales, y son especialmente eficaces cuando los miembros individuales tienen fuertes procesos de desarrollo local en marcha.

¿Qué relación existe entre el desarrollo local y el establecimiento de la democracia al nivel de la base?

La promesa del desarrollo local supera los intereses particulares de las localidades: la creación de valores democráticos y de una ciudadanía democrática, que son la base de las democracias efectivas. Probablemente no se haya determinado aún si es exitosa la democracia tal como se practica actualmente en muchos países de América Latina y el Caribe. La ausencia de una cultura democrática, las presiones de la pobreza persistente y la creciente disparidad en los niveles de ingresos, el resurgimiento del populismo y la desilusión con las reformas del mercado, son factores que dan que pensar en un análisis del estado actual de la democracia. Lo que debíamos de haber sabido es que la democracia es más que las elecciones nacionales periódicas o la pluralidad de partidos políticos. La democracia debe encontrar sus raíces en la práctica diaria de los ciudadanos que toman decisiones y desempeñan un papel central en las decisiones y medidas que afectarán a sus vidas y a las vidas de las generaciones futuras. En este sentido, el desarrollo local es el cimiento necesario para el futuro de la democracia latinoamericana.

David Valenzuela fue nombrado presidente de la Fundación Interamericana en el año 2001, tras ocupar en la IAF los puestos de presidente interino, vicepresidente de programas, director regional para México, América Central y el Caribe, director regional para el Cono Sur y Brasil, representante principal para la región andina y representante para Perú y Bolivia.

La carretera a Pucarita

por Percy Bazán Salas

Una minga movilizó el compromiso con un proyecto más ambicioso

Los distritos de Bambamarca y Condormarca, ubicados en el departamento de La Libertad, provincia de Bolívar, Perú, quedan lejos de Trujillo, la capital regional, y son extremadamente pobres. También están aislados y sólo un estrecho camino de herradura los une a su principal mercado en Pucarita, en la provincia vecina de Sánchez Carrión. Las lamentables condiciones en que se encontraba un trecho del camino de 21 kilómetros impedía a tal grado el tránsito normal que con frecuencia los productos agrícolas llegaban deteriorados a su destino después de viajar por ese terreno agreste. A veces incluso las mulas de carga perdían el equilibrio y caían al río Chusgón. Por fin, los residentes de Bambamarca, Condormarca y Calemar, convencidos de que nadie más iba a ayudarlos, decidieron enfrentar el problema por sí mismos.

En marzo de 2003, Ermel Bustos Rodríguez y Cecilio de la Cruz Alvarado, que eran respectivamente el alcalde de Condormarca y el teniente alcalde de Bambamarca, se reunieron con representantes de los cerca de 6.000 residentes de las 18 aldeas del distrito. Los asistentes acordaron de manera unánime reparar el trecho de 21 kilómetros que va desde el puerto de Calemar hasta el mercado de Pucarita por medio de una minga, un tipo de proyecto de trabajo comunitario tradicional que data de los tiempos de los Incas. Los municipios organizaron a los voluntarios y les asignaron el trabajo. Los residentes de Calemar, donde comenzaron las obras, aceptaron llevarlos gratuitamente de una orilla a la otra del río Marañón, en balsas y en canastas suspendidas de cuerdas, y dejarlos la víspera de la minga en los sitios donde se harían las reparaciones.

El 6 de abril todos los residentes de entre 18 y 70 años emprendieron marcha hacia Calemar, lo que para



Miembros de la comunidad trabajan en la construcción de la carretera.

algunos implicaba caminar por nueve horas desde sus hogares hasta el puerto, para poder iniciar las obras temprano al día siguiente. Los 1.200 hombres y mujeres que realizarían el trabajo se apretujaron en las balsas y las canastas y fueron transportados en cerca de seis horas. Siguiendo sus costumbres ancestrales, los trabajadores se reunieron durante los siguientes dos días al son de flautas y tambores y, después de las ceremonias de apertura, tomaron sus puestos a lo largo del camino. A aquellos que venían de más lejos se les asignaron puestos más cerca del punto de embarque. Para sorpresa de los trabajadores asignados a Chucuambo, que queda a 17 kilómetros del puerto, algunos residentes de la aldea de San Felipe (en la vecina provincia de Sánchez Carrión), se habían enterado de la minga y se presentaron por iniciativa propia a trabajar en la reparación de los cuatro kilómetros que separan a Chucuambo de Pucarita. Por la noche, los grupos armaban equipos de fútbol y jugaban partidos a la luz de la luna en la ribera del Chusgón.

El trabajo se terminó a las 3 de la tarde del 8 de abril y todo el mundo se fue a su casa, pero ese no era el final





Los residentes del puerto prestaron balsas.

del proyecto. Los miembros de la comunidad acordaron por unanimidad regresar a fines de agosto para mejorar el camino y convertirlo en una vía apta para vehículos. Para prepararse para este proyecto mucho más ambicioso, los municipios comenzaron a coordinar sus planes con las instituciones que les suministrarían la maquinaria pesada, el combustible, los lubricantes y los explosivos necesarios, así como las cocinas portátiles para alimentar a los voluntarios: la Asociación de Municipios de la Región Andina La Libertad, el gobierno regional de La Libertad, el gobierno provincial de Bolívar, la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de La Libertad (que les suministró el tractor Caterpillar) y la Diócesis de Huamachuco. El trabajo ya comenzó y se espera que la carretera mejorada se ponga en servicio en 2004. Entretanto, el gobierno regional de La Libertad ha estado considerando la posibilidad de asignarle una suma considerable de recursos al proyecto y el gobierno de Sánchez Carrión también ha comprometido fondos.

Sin embargo, la mayor parte del reconocimiento por la mejoría de la carretera a Pucarita les corresponde a los residentes de esa comunidad, que reconocieron el serio problema que les estaba impidiendo competir en el mercado de Pucarita, y decidieron superarlo. Esta comunidad históricamente desfavorecida, incluso olvidada, y que no era conciente de la existencia de ayuda internacional,



Esta mula será transportada por cable al otro lado del río.

dio un ejemplo estupendo de lo que se puede lograr por medio de la autoayuda, el trabajo duro y la cooperación.

Percy Bazán Salas, consultor de la Asociación para el Desarrollo Local (ASODEL) y de Asesoría Finanzas y Desarrollo Rural (AFIDER) y administrador municipal de Condormarca, le envió a Desarrollo de Base este ejemplo de autoayuda tradicional en la región Andina. Ese proyecto no ha recibido financiación de la IAF, pero, según Bazán, el apoyo posterior de la Unión Europea a un corredor económico en Bolívar incluye iniciativas productivas en los distritos que se han citado.

Enfoque: Los afrodescendientes

“Liderazgo y Desarrollo Socioeconómico de Comunidades Afrodescendientes en América Latina y el Caribe” fue el tema que ocupó a los asistentes de la cuarta reunión anual de la Consulta Interagencial sobre Raza, celebrada en La Ceiba, Honduras, del 1 al 4 de febrero y de la que fue institución anfitriona la Organización de Desarrollo Étnico Comunitario (ODECO), ex donataria de la IAF. Los objetivos de la conferencia fueron proporcionar capacitación para la creación de alianzas de desarrollo local, tomando en cuenta los éxitos y desafíos de su implementación, la expansión de los canales de comunicación entre la sociedad civil, el sector privado, y los gobiernos locales y nacionales, y la promoción de una mayor participación de la juventud afrodescendiente.

Linda Kolko, vicepresidenta de operaciones de la IAF, dio la bienvenida a más de 150 participantes que representaban a 80 organizaciones no gubernamentales de 18 países latinoamericanos y caribeños. Este número incluyó a delegados de organizaciones brasileñas donatarias de la IAF como el Centro de Apoio ao Desenvolvimento, Minga, Criola, la União de Negros pela Igualdade (UNEGRO) y el Centro de Articulação de Populações Marginalizadas. Por otra parte, Maria Lucia Dutra Santos del Grupo de Mulheres Negras Mãe Andresa y Osvaldo Cruz del Círculo Olympio Marques (COLYMAR), dos organizaciones de Brasil, dirigieron la sesión que trató sobre el desarrollo económico, y Romero Rodríguez de Mundo Afro en Uruguay actuó como facilitador en la discusión sobre política pública y alianzas. Marcy Kelly de la Oficina de Programas de la IAF y Mara Cerdeiro de Del Net abordaron el tema de las oportunidades para financiamiento y capacitación.

Los representantes del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Organización Panamericana de Salud, el Departamento Británico para el Desarrollo Internacional y la Fundación Ford hablaron sobre algunos aspectos de su labor con las comunidades afrolatinas. La conferencia se clausuró con el anuncio del compromiso de Ricardo Maduro, presidente de Honduras, de crear una comisión dedicada a los asuntos afrohondureños. Entre los distinguidos oradores que asistieron a la conferencia figuraron el Embajador de Estados Unidos, Larry Palmer, Edgar Torres de la Cámara de Representantes de Colombia, Elías Lizardo, ministro de salud de Honduras, y Luiz Barcelos, director ejecutivo de la Consulta Interagencial sobre Raza. Para más información sobre la reunión, visite el sitio www.iac-race.org



JOHN REED

Un tambor garífuna junto a delegados en La Ceiba, Honduras.

en la Web.—Judith A. Morrison, representante principal de la IAF y facilitadora principal de la conferencia.

Hacia la igualdad racial

Organizaciones de la sociedad civil en Brasil han conseguido disipar el mito de la igualdad racial en el que por lo menos algunos brasileños han creído por décadas. Estadísticas recientes del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) confirman la exclusión e injusticia sufridas por los afrobrasileños a través de varios indicadores socioeconómicos.

Durante los últimos 10 años, CRIOLA, donataria de la IAF, ha trabajado con afrobrasileñas en Río de Janeiro para combatir el racismo y mejorar el nivel de vida de la población negra. El 27 de junio de 2003, CRIOLA organizó un seminario que reunió a 75 representantes del gobierno, de empresas, y la sociedad civil para discutir los desafíos que los afrobrasileños tienen que superar. Citando las estadísticas del IBGE, los conferenciantes señalaron que los brasileños negros, por ejemplo, ganan 57 por ciento menos que sus compatriotas blancos; y cuando son comparados por nivel educacional, los negros obtienen un beneficio inferior respecto a su inversión educativa. Por término medio, un brasileño blanco sin un diploma de escuela secundaria gana más que un brasileño negro con grado universitario.

Los participantes también hablaron sobre proyectos de desarrollo local que se concentran en proporcionar oportunidades de ingreso para comunidades afrobrasile-

ñas tanto en el noreste del país como en Río. Entre éstos figura el Projeto Arte e Meios (Proyecto de arte y medios) de CRIOLA, que ayuda a sus artesanas beneficiarias en Río a mejorar la calidad de sus productos, aumentar ventas y trabajar en grupo para asumir una mejor posición en el mercado artesanal.

Representantes del sector privado resaltaron la participación mínima de afrobrasileños en las principales empresas del país. Entre las 93 mayores compañías brasileñas, los hombres negros representan solo 5,7 por ciento de los empleados, y las mujeres negras sólo el 1,8 por ciento. En el más alto nivel corporativo, sólo 1,2 por ciento de los ejecutivos son negros, y no existe ninguna ejecutiva negra según Wellington Silva de Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil. En vista de este desequilibrio asombroso, un grupo de 14 compañías tecnológicas brasileñas se han propuesto aumentar el número de afrobrasileños empleados en su industria del 1 por ciento al 10 por ciento por medio de un “fondo contra la discriminación” que será utilizado para estimular a los profesionales afrobrasileños. El fondo se formará de contribuciones voluntarias de empleados dispuestos a asignar uno por ciento de su salario para este propósito. La compañía, a su vez, contribuirá a razón de dos por uno con sus propios recursos. Gran parte del evento de CRIOLA se centró en concientizar a líderes empresariales sobre su responsabilidad social y la importancia de la diversidad para mantener una ventaja competitiva. CRIOLA por sí misma buscará financiamiento corporativo para apoyar el programa de microcréditos comenzado con fondos de la Fundación AVINA para abordar algunos de los temas discutidos. Para más información, ponerse en contacto con Jurema Werneck o Lucia Xavier: criola@alternex.com.br. — *Juliana Menucci, servicios de asesoría y enlace local de la IAF, Brasil*

RedEAmérica al día

Desde su creación en septiembre de 2002, la Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base (RedEAmérica) ha aumentado el número de sus entidades miembros hasta sumar 43 en 12 países. En su reunión celebrada en junio de 2003 en Cancún, México, con el auspicio del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), los representantes de las entidades miembros decidieron mediante el voto que, durante el próximo año, se reservará la admisión a las fundaciones empresariales y a las empresas que apoyan



La Fundación Corona, una de las entidades fundadoras de RedEAmérica, ha prestado ayuda a una amplia gama de beneficiarios, desde escolares hasta recicladores de basura.

activamente los esfuerzos al nivel de la base. Luego de este período, RedEAmérica dará la bienvenida a entidades inexpertas en el desarrollo de base, pero deseosas de aprender.

El programa de Cancún incluyó el debate sobre el marco conceptual para el desarrollo de base de RedEAmérica, el nombramiento del gerente general del Comité Hemisférico, encabezado por Carlos F. Buhler, de Holcim Brasil, para lograr la participación de dirigentes empresariales en la reducción de la pobreza y para identificar nuevas fuentes de financiamiento, y la elección de la Fundación Polar de Venezuela que reemplazará a CEMEFI en secretaría general. Las nuevas entidades que ingresaron en la reunión de Cancún fueron el Instituto de Ciudadanía Empresarial, el Instituto Camargo Correa y el Instituto Holcim de Brasil, Nuvó Cosméticos de Uruguay, la Empresa Minera Yanacocha de Bolivia y la Fundación Avina Perú. — *Karen Juckett, asistente de programas de la IAF*

Reseña breve del MDB de la IAF

Hasta el momento en que fue establecido el Marco de Desarrollo de Base (MDB) en 1992, la Fundación Interamericana había realizado su labor durante 20 años sin un modelo sistemático para analizar sus proyectos. Aunque la IAF realizaba estudios de muchos proyectos, los métodos de recopilación de datos diferían entre los mismos representantes y las evaluaciones sólo se podían basar en los análisis de casos. Según Emilia Rodríguez-Stein, directora de Evaluación de la IAF, si bien se realizaron “muchos estudios en el pasado, nunca existió un sistema integrado”.

El desarrollo con efectos de verdadera significación trae consigo transformaciones tanto tangibles como intangibles en la sociedad. Por ejemplo, es obvio que las mejoras en los ingresos o en la infraestructura física son medibles, pero ¿cómo se puede medir un cambio en la cultura cívica, en el capital social o en las prácticas democráticas? Por otra parte, cualquier marco de evaluación tendría por necesidad que ser adaptado a la gran diversidad de proyectos, pueblos, lenguas, regiones y países a los que la IAF brinda apoyo. Entonces, ¿cómo sistematizar las lecciones sin perder de vista el contexto local? La IAF, tras un extenso proceso de consulta y experimentación, y con la ayuda de donatarios y el personal de apoyo de toda la región, diseñó el MDB como medio de registrar y evaluar los resultados de los proyectos.

La representación gráfica del MDB es una forma cónica que organiza toda la serie de indicadores de cambios tangibles e intangibles en tres niveles: el de los individuos y familias, el de las organizaciones y el de la sociedad. En el nivel que corresponde a la sociedad, por ejemplo, las cualidades tangibles que existen en el entorno variable de la política son representadas por indicadores que tienen que ver con las leyes, políticas y prácticas, y las normas intangibles comunitarias se presentan en categorías relacionadas a valores, actitudes y relaciones. Cada categoría tiene unos componentes específicos. Por medio de este sistema, el MDB se ha convertido en un instrumento que no sólo es útil a la IAF en la evaluación de sus inversiones, sino que también proporciona a los donatarios de la IAF un esquema para detallar sus objetivos y comprender cómo se diseñan y administran los proyectos para lograr un mayor efecto. En 1995, después de tres años de pruebas, el MDB se convirtió en modelo sistemático estándar de la IAF.

Los ajustes necesarios y la plena aplicación del MDB fue una tarea que requirió una estructura suplementaria



IGNACIO DE LEÓN DÍAZ

Sandra Lafontaine, verificadora de datos del servicio local de la IAF en la República Dominicana, de pie, explica el MDB a María Luisa Trejo, Lucila Lara Núñez, Miguelina Rodríguez e Isabel Sosa del Centro de Servicios Legales para la Mujer (CENSEL), una donataria de la IAF que trabaja con el problema de la violencia doméstica.

de seguimiento y análisis, lo que resultó en la constitución y la capacitación de un grupo de expertos de MDB en cada país. Estos verificadores de datos se reúnen con los donatarios poco después de la aprobación de un convenio de donación para explicarles el MDB, seleccionar los indicadores que medirán el logro de los objetivos del proyecto y dejar claro el proceso de recopilación de datos. Los verificadores de datos regresan cada seis meses para hacer seguimiento del progreso del proyecto y corroborar la información registrada por los administradores del proyecto. La labor de verificación requiere reuniones de revisión de documentos con los donatarios, así como con grupos de enlace de los beneficiarios del proyecto. El resultado de estas visitas se informa a la IAF. Al finalizar el período de la donación, el verificador de datos entrega una historia del proyecto y un informe final a la IAF que resume el proceso, los resultados y las lecciones aprendidas por el donatario y los beneficiarios. La información recabada se organiza en una base de datos, que con el tiempo incluirá todos los proyectos financiados por la IAF, lo que posibilitará el estudio de los datos obtenidos de un gran cúmulo de experiencias, las comparaciones y un análisis estadístico a fondo. Además, los resultados se divulgan por medio de un informe anual presentado a la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB, siglas en inglés) y un boletín publicado cada mes en la sede.

Si bien es cierto que se han realizado oportunamente los ajustes a los indicadores tangibles durante los pasados dos años, la Oficina de Evaluación sigue haciendo mejoras a la otra mitad intangible del MDB. “El MDB no es una gestión concluida”, dice Rodríguez-Stein. “Cada año hay nuevos proyectos, así que se debe modificar constantemente este instrumento”. La IAF pondrá estas acciones correctivas, así como su creciente base de datos y análisis institucional y de grupo, al servicio del desarrollo de base. — Joel Adrianse, pasante en la IAF

ALL ASMARE PHOTOS: PATRICK BRESLIN



Recicladores marchando hacia el palacio legislativo.

Recicladores en marcha

Centenares de eufóricos recicladores del Brasil y países vecinos caminaron hacia las puertas del palacio legislativo estatal de Minas Gerais, con sede en la ciudad de Belo Horizonte, en el primer día del Segundo Festival de Basura y Ciudadanía. El evento, que se llevó a cabo del 27 al 30 de octubre del 2003, fue auspiciado por la Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável (ASMARE), un donatario de la IAF, cuya cooperativa de recicladores figuró en las páginas de *Desarrollo de Base 2002*. Los legisladores “mineros” no sólo dieron la bienvenida a los recicladores, sino que también cedieron sus asientos de cuero para acomodar a la muchedumbre.

¿Qué tiene que ver la ciudadanía con la basura? “El recogedor de material reciclable está prestando un servicio para el medio ambiente que ni siquiera él reconoce”



Una alta dignataria que asistió a la apertura del Festival fue Marina Silva, la ministra brasileña para el medio ambiente, a la derecha, fotografiada con, de izquierda a derecha, Nancy Martínez, y Elizabeth Romero de Papyrus, donatario venezolano de la IAF, Marlene das Faias, oficial de enlace de la IAF en Venezuela, y Judith Morrison, representante de la IAF.



La legendaria Doña Geralda ya era rebuscadora a los ocho años y logró criar a 12 hijos y superar el alcoholismo para fundar ASMARE; por años sirvió de presidenta y estrella guía de la organización. Actualmente es coordinadora general, y es conocida como una mentora compasiva y aplicadora estricta de las reglas de la cooperativa. “ASMARE tiene sus valores”, ella explicó. “Para incorporarse, un recogedor de basura tiene que mantener a sus hijos en la escuela. No puede robar ni usar drogas, ni beber dentro del local”.

En las gradas del palacio legislativo estatal de Minas Gerais, el diputado André Quintão, a la izquierda, dijo a los recicladores —entre ellos Eric Soares, que se encuentra al lado de Quintão— que “éste es un gran movimiento, y el Festival de Basura y Ciudadanía es una pieza clave para fortalecerlo y ampliarlo”.



dijo Eric Soares (recién fallecido) de Pernambuco cuando tomó la palabra. “Económicamente, él genera materia prima industrial por un valor millonario. Pero, a diferencia de los trabajadores de mano de obra, los albañiles o los carpinteros que son respetados como profesionales por la sociedad, el recogedor de material reciclable no lo es”. Para Soares, jefe del Movimiento Nacional Brasileño de Recogedores de Basura, y el público que lo aplaudió, ciudadanía significa respeto, acceso a servicios del gobierno y protección legal contra prácticas explotadoras tales como remuneración desigual y pago en cachaça, el fuerte aguardiente de caña brasileño.

La basura se viene convirtiendo en una fuente de ingresos más y más lucrativa en el hemisferio a medida que los recogedores se organizan con el propósito de adquirir un mayor poder de negociación. ASMARE, fundada por 10 rebuscadores sin hogar, paga a sus 250 miembros el triple del salario mínimo, junto con beneficios de salud y educación y una participación trimestral en su ganancia anual. Incluso los recogedores de basura que no pertenecen al ASMARE se benefician de su influencia en el mercado. “Siempre que hay un cambio en los precios, ASMARE está en la mesa”, dijo Cido Gonçalves, coordinador técnico de ASMARE.

Entre los numerosos funcionarios locales y nacionales que formalmente inauguraron el Festival la noche del 27 de octubre estaba Marina Silva, la ministra brasileña del medio ambiente. Enormemente popular, ella es una discípula del fallecido activista de derechos humanos y justicia ambiental Chico Mendes. Y, como gran parte del público en asistencia, sólo aprendió a leer como adulta. Silva reconoció el valor del trabajo hecho por los recogedores y prometió canalizar fondos de su presupuesto ministerial para promover dichos esfuerzos. José Grasiano, ministro de seguridad alimenticia y encargado de la lucha gubernamental contra el hambre, recordó al público que cada día los brasileños se deshacen de 125.000 toneladas de basura, y que los recogedores han enseñado al país que la mitad de esta cifra puede ser reutilizada. El 50 por ciento restante, añadió Grasiano, es una vergüenza para su ministerio porque consiste enteramente de comida.

El Festival demostró la primera observación hecha por Grasiano a través de varias exhibiciones de produc-



Nohra Padilla, directora ejecutiva de la Asociación de Recicladores de Bogotá, fue captada por la cámara en la exhibición de fotos. El contrato lucrativo que su organización firmó con la ciudad de Bogotá se considera un modelo en toda América Latina.

tos y un desfile de modas hechas de material reciclado. Se exhibieron también fotos de ASMARE tomadas por Miguel Sayago y un ensayo fotográfico de Patrick Breslin sobre la Asociación de Recicladores de Bogotá, que también apareció en la edición de 2002 de *Desarrollo de Base* y es beneficiaria de la Fundación Corona, que envió una delegación al evento y es socia de la IAF. Entre los otros donatarios de la IAF que participaron en el Festival estaban la Fundação Centro de Defesa dos Direitos Humanos Bento Rubião, el Centro de Articulação de Populações Marginalizadas (CEAP), el Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS) y Nova Pesquisa e Assessoria em Educação, todos provenientes de Río de Janeiro; el Centro de Educação Popular (CEPO) del estado de Rio Grande do Sul; y Papyrus de Venezuela.



Un tema que preocupó a los recicladores del Festival fue el plan bajo consideración para eliminar los vertederos ubicados como éste, en las afueras de Río de Janeiro, donde se estima que unos 300.000 brasileños se ganan la vida rebuscando en la basura.

Recordando a Betinho

María Nakano fue la invitada de honor el 7 de febrero cuando la Fundação Bento Rubião, donataria brasileña de la IAF, inauguró la Cooperativa Habitacional Mista Herbert de Souza, su más nueva instalación de viviendas económicas, que lleva el nombre del fallecido esposo de Nakano, el legendario activista social conocido en todo Brasil



SEBASTIAN ALOOT

María Nakano en su oficina de IBASE.

como Betinho. Todas las 20 casas nuevas en el vecindario Jacarepaguá de Río de Janeiro fueron construidas por residentes organizados en un *mutirão*, la versión brasileña de una minga andina explicada en la página 43. Nakano felicitó a la comunidad por su duro trabajo, compartió palabras alentadoras y ofreció un brindis por los nuevos propietarios de casas.

Desde que Betinho falleció en 1997, Nakano ha seguido trabajando en el Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), un grupo de investigación especializado en temas sociales que Betinho fundó en 1981. Ella sirvió de asesora al director ejecutivo de IBASE hasta el año 2000, cuando tuvo que pedir licencia médica. Ahora ha vuelto al trabajo, organizando la abundante documentación en los archivos de IBASE para crear *a memoria de Betinho* (la memoria de Betinho).

Nacido en 1935, Herbert de Souza era sociólogo, crítico social y un vehemente partidario de los desposeídos y desfavorecidos. Se casó con Nakano, una trabajadora social de igual parecer, en 1970. A causa de su activismo, la dictadura militar de aquel momento lo despojó de su ciudadanía brasileña. La pareja pasó la mayor parte de la siguiente década en el exilio, principalmente en Chile, Canadá y México, y sólo pudo retornar a su patria gracias a las leyes de amnistía. IBASE, lanzado con apenas tres personas y una



Betinho

computadora “producía”, según escribió Mac Margolis del *New York Times*, “sondeo tras sondeo, revelando los males de una sociedad marcada por la corrupción, falta de tierra, violencia e injusticia”. A los ojos de Betinho, dijo Nakano cuando *Desarrollo de Base* logró ponerse en contacto con ella en su oficina de Río, “IBASE se preocupaba de la teoría, pero ésta siempre existió en función de su aplicación a la realidad”.

Después de que Betinho, que era hemofílico, resultó fatalmente infectado por el VIH durante una transfusión de sangre en 1985, él fundó la Associação Brasileira Interdisciplinaria da AIDS (ABIA). La Associação presionó con éxito para que el gobierno regulara los bancos de sangre. Betinho también logró cambiar la percepción pública en cuanto a personas con SIDA. “Puesto que él se presentó como alguien infectado con el virus”, añadió Nakano, “automáticamente obligó a las personas con las que se encontraba cara a cara a tener una actitud mas abierta sobre el asunto”. La colaboración de la IAF con Betinho, en forma de una inversión que alcanzó casi US \$650.000, comenzó con una donación a ABIA en 1988; se prolongó con dos suplementos y, en 1991, se extendió a una donación anual a IBASE por cinco años consecutivos. La última donación fue destinada a la Ação da Cidadania Contra a Fome, Miséria e Pela Vida, una inmensa campaña contra el hambre y el desempleo llevada a cabo en 1993. Este esfuerzo atrajo a más de

3 millones de voluntarios, alimentó a 16 millones de personas y transformó a Betinho, su protagonista principal, en objeto de atención internacional. Actualmente, Brasil está volviendo a ese gran éxito y continúa aplicando importantes lecciones aprendidas para el recién inaugurado programa llamado Fome Zero, o Hambre Cero.

Nakano reconoce que se han logrado avances respecto al SIDA, y que la importancia dada por el actual gobierno brasileño a combatir el hambre tal vez sea consecuencia de la Ação da Cidadania. Sin embargo, Nakano no vacila en señalar que otra de las campañas de Betinho, a favor de los niños de la calle, casi no dio resultado. “Los mayores desafíos en el Brasil continúan siendo aquellos asociados con la desigualdad social”, dice ella, “y aquí en IBASE estamos trabajando por una sociedad más igualitaria. Aunque Betinho no está entre nosotros, el equipo que hizo este trabajo todavía está aquí. Sin Betinho, es más difícil captar el interés del público. En su caso se trataba de su carisma personal. Cualquier cosa que él dijera, tenía repercusiones.

Los brasileños han homenajeado a Betinho dando su nombre a entidades tan diversas como una escuela de samba, un premio cívico, y, ahora, un bloque de viviendas en Jacarepaguá. Cuando Nakano asiste a estas inauguraciones, ella realza el legado de su esposo. No obstante, Nakano insiste que su esposo no hubiera querido que IBASE se quedara en el pasado. Una vez que el archivo se encuentre en orden, ella escogerá una institución apropiada para que conserve *a memoria de Betinho*. “Es mi responsabilidad”, dijo ella. “Betinho fue un hombre que vivía en el momento y se ocupaba mucho del presente. Es que el futuro se determina de acuerdo a la forma en que las personas resuelven los temas del presente”.

Para mas información sobre el trabajo de la IAF con Betinho, consulte “Los frutos de la ciudadanía: La lucha contra el hambre y la pobreza en Brasil” por John W. Garrison y Leilah Landim en *Desarrollo de Base*, vol. 19, núm. 2 (1995).

Colaboración transnacional: Piedras Blancas

En el mes de febrero, 20 representantes de asociaciones de salvadoreños que viven en los Estados Unidos se reunieron en Piedras Blancas (población 1.000), una aldea en el departamento oriental de La Unión, a unos 110 kilómetros de San Salvador. Su visita coincidió con la celebración anual de una semana de duración que rinde homenaje al santo patrón de la comunidad y sirve como ocasión para reuniones de familiares de piedrablanqueños expatriados, algunos de los cuales llegan a casa en nuevas “trokas” 4x4 con aire acondicionado.

Sin embargo, los representantes de las diversas asociaciones se encontraban en Piedras Blancas con un propósito diferente: celebrar su primera reunión oficial con autoridades comunitarias y gubernamentales para decidir juntos cuáles de los proyectos de desarrollo apoyar durante el próximo año. CARECEN, un nuevo donatario de la IAF junto con FUNDE, su socio en el proyecto apropiadamente titulado “Salvadoreños y salvadoreñas en el exterior como eslabones del desarrollo local”, ayudaron a coordinar el evento. Con una donación de la IAF, CARECEN ayudará a 20 aldeas similares a Piedras Blancas a establecer lazos con el gobierno local, dando prioridad a los proyectos de desarrollo a través de procesos de planificación participativa y movilizando apoyo con asociaciones en Estados Unidos.

Entre las 50 personas que asistieron a la reunión, se encontraban representantes de las asociaciones de Boston, Houston, Los Ángeles, Manassas (estado de Virginia) y de los suburbios del estado de Maryland, tanto como el alcalde de Pasaquina, el director de la escuela local, el asesor del consejo de alcaldes de La Unión y residentes de Piedras Blancas. El grupo identificó como prioridades la pavi-



Marcela Escobar y otros salvadoreños ex residentes de Piedras Blancas regresaron en febrero para discutir las prioridades de desarrollo de la comunidad.

SEAN SPRAGUE

mentación de las calles de la aldea y la construcción de un centro comunitario que tendrá una biblioteca, una sala de conferencias y un espacio para actividades culturales. Las asociaciones y el alcalde se comprometieron a contribuir cada uno 25 por ciento del presupuesto para el proyecto (estimado en US\$200.000); el 50 por ciento restante será solicitado al Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) del gobierno salvadoreño.

De los 400 salvadoreños oriundos de Piedras Blancas que ahora viven en Estados Unidos, muchos tienen empleo en la industria de construcción. Colectivamente, estos ex residentes envían aproximadamente US\$35.000 en remesas mensuales para ayudar a sus familias con costos básicos en uno de los departamentos más pobres de El Salvador. Su apoyo a la pavimentación de carreteras y al centro comunitario representa contribuciones más allá de sus remesas mensuales. Los fondos son recaudados a través de fiestas, concursos, asados, rifas y donaciones por parte de empresas. Además de su promesa de enviar dinero, las asociaciones ya han contribuido significativamente a estos proyectos con apoyo que no es monetario pero que está basado en la experiencia y capacidad de sus socios. José Antonio Gutiérrez, presidente de la asociación en Manassas y arquitecto profesional, junto con Misael Campos, dueño de una compañía de construcción que reconstruyó parte del Pentágono y recientemente ganó otro contrato para la construcción de un edificio del Seguro Social en Baltimore, llegaron a Piedras Blancas con planos para la edificación del centro comunitario.

La amplia casa del piedrablanqueño Amado Reyes sirvió de local para la reunión y dos antenas parabólicas en el patio confirmaron la observación del dueño que el proceso de desarrollo ya había comenzado. Un comentario parecido provino de Mariano Herrera, residente de la vecina aldea de San Felipe, que tiene dos hijos en Maryland —uno vende automóviles y el otro trabaja en construcción. “Haber vendido las siete vaquitas que crié con sacrificio, para enviar a mis dos hijos al ‘norte’ hace quince años, es el mejor negocio que he hecho en mi vida”, comentó. “Hoy cada uno me envía US\$300 mensuales, con los cuales he comprado una mayor cantidad de reses, que hoy tengo mejor alimentadas”. — *Rolando Gutiérrez, servicios de asesoría y enlace local de la IAF, El Salvador*



SEAN SPRAGUE

Con los fondos de una donación de la IAF a ADEMISS se financiaron 25 jaulas flotantes para el cultivo de peces. Las comunidades beneficiarias luego invirtieron los ingresos obtenidos de la venta de la tilapia en otras 14 jaulas

Manejo de desastres

La Agencia de Desarrollo Micro-Regional de los Municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín (ADEMISS) recibió en 2001 una donación de la IAF para ayudar a cinco comunidades pesqueras salvadoreñas de la ribera norte del lago Ilopango. Habiéndose fijado el objetivo de aumentar sus ingresos y facilitarles el acceso a los servicios municipales, el donatario había organizado cooperativas a fin de establecer unas granjas piscícolas. Sin embargo, a mediados de proyecto esta ONG tuvo que hacer frente a unos retos imprevistos.

En octubre de 2003, unas inundaciones devastadoras obligaron al gobierno salvadoreño a declarar el área como zona de desastre. Las fuertes lluvias causaron derrumbes que tuvieron como consecuencia la destrucción de tres jaulas flotantes dedicadas al cultivo de peces. La situación empeoró al conocerse que un estudio de ingeniería no sólo confirmaba que los tanques no se podrían volver a utilizar, sino que el cambio en la topografía presentaba una amenaza a su reconstrucción en el lugar original.

Con el apoyo proporcionado por la IAF mediante una enmienda al convenio y con la asistencia en diseño de la agencia del gobierno salvadoreño de administración pesquera, los tanques ahora se reconstruyen en un nuevo lugar que ha sido cedido en préstamo por un residente de la comunidad que ha emigrado a Estados Unidos.

Antes de estas inundaciones, se habían producido en 2001 dos terremotos que ya habían afectado la ribera sur del lago con el consecuente desplazamiento de tierra y la obstrucción del desagüe de los contaminantes de origen industrial; una situación ambiental que ha sido motivo de preocupación durante mucho tiempo. El gobierno salvadoreño ha tratado de destapar el desagüe después de los terremotos, pero para finales del año pasado los pes-

cadores temían que la contaminación se iba acercando a la ribera norte del lago.

Para responder a esta situación, ADEMISS ayudó a establecer la Asociación del Organismo de Cuenca del Lago de Ilopango (ASOCLI), una organización medioambiental que reúne a seis comunidades periféricas al lago con cuatro departamentos de la Universidad de El Salvador y 20 grupos comunitarios, entre ellos la Fundación para el Fomento de Empresas para la Recolección y Tratamiento Ambiental de los Desechos Sólidos (ABA) y el Centro de Protección para Desastres (CEPRODE), ambas donatarias de la IAF. Dedicada a la promoción y a la acción, ASOCLI gestiona ahora con el gobierno un nuevo intento de reparación del sistema de desagüe y ayuda a los residentes locales a efectuar cambios.

Una de sus primeras actividades fue organizar un “día de limpieza del lago” que movilizó a niños de edad escolar para desbrozar el área de recreación pública, a buzos de la Marina para recoger la basura del agua y a los residentes de las comunidades periféricas al lago, incluyendo a beneficiarios de ADEMISS, para unirse a los trabajadores municipales en las tareas de limpieza de la ribera junto a sus poblados. La IAF ha destinado fondos adicionales para un estudio detenido sobre la contaminación producida por aguas servidas y metales pesados. A lo largo del próximo año, los informes de los biólogos marinos sobre las condiciones del agua y la salud de los peces y algas del lago se pondrán a disposición de ASOCLI, de las cinco comunidades beneficiarias de ADEMISS, del gobierno y de la prensa para su utilización en la restauración de un entorno sano para la vida marina. — *Kathryn Smith Pyle, representante de la IAF para El Salvador*

SEAN SPRAGUE



Construyendo capacidades colectivas: Fortalecimiento organizativo de las federaciones campesinas-indígenas en la Sierra ecuatoriana

Editor: Thomas F. Carroll

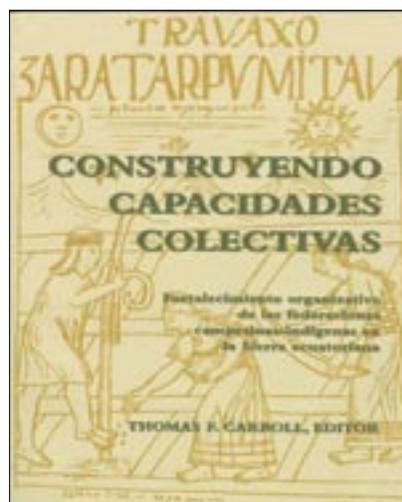
Quito, Ecuador: 2002

Disponible en español

Reseña de William F. Waters

Entre las lecciones que se desprenden de la experiencia que proporcionan décadas de trabajo en el desarrollo rural de América Latina, hay dos que se destacan sobre las demás. La primera es que una organización local de éxito no es sencillamente el producto de normas, creencias y valores compartidos, aun cuando a ello se sume un liderazgo dedicado que actúa en nombre de una comunidad más amplia. Más bien hemos aprendido que para alcanzar sus objetivos y fines, los grupos locales deben desarrollar las mismas destrezas que poseen otros tipos de organizaciones y que su evaluación es más acertada si se basa en criterios similares. No por ello se debe entender que las circunstancias locales y las características culturales carecen de importancia, y que no hay que tomarlas en cuenta en el análisis del progreso al nivel local. Sin embargo, es posible establecer criterios claros y objetivos, y utilizarlos para hacer seguimiento y evaluar la eficiencia con que las organizaciones locales responden a los requerimientos de sus miembros. La segunda lección se deriva del universo de múltiples estratos de las organizaciones que representan a grupos de diferentes zonas geográficas y límites jurisdiccionales. Las organizaciones nacionales y las del nivel comunitario son materia bien conocida de los investigadores y profesionales del desarrollo. Menos conocidas son las organizaciones que representan a grupos de comunidades que pueden estar afiliadas a organizaciones nacionales.

Tom Carroll denomina este tipo de organización intermedia con el término que se usa en Ecuador, organizaciones de segundo grado (OSG). Carroll es uno de los pioneros del estudio de las dos lecciones antes mencionadas. Durante su larga vida al servicio del desarro-



llo rural, Carroll ha producido un sinnúmero de obras que contienen herramientas conceptuales y metodológicas, particularmente para el análisis de las comunida-

des campesinas indígenas. Hace sólo poco más de una década, por ejemplo, en el libro *Intermediary NGOs: The Supporting Link in Grassroots Development* (West Hartford, CT: Kumarian Press), que es quizá su obra más conocida en este género, Carroll desarrolló la metodología que utiliza criterios objetivos para evaluar la función de las organizaciones de segundo grado. [El libro *Intermediary NGOs* fue comisionado por la IAF.—Ed.]

Construyendo capacidades colectivas representa una contribución de gran envergadura a la literatura del desarrollo. Como bien indican su título y subtítulo, el libro pasa revista a la capacidad organizativa local en la sierra ecuatoriana. Uno de los propósitos del libro es entender y medir la capacidad organizativa de las organizaciones de segundo grado, en lo que se refiere a la interacción con sus miembros y con actores externos tales como las ONG, la iglesia, el gobierno y los organismos internacionales. No obstante, y lo más importante, es que el libro introduce y somete a prueba la metodología para la medición de los diversos aspectos de la capacidad organizativa, y para ello utiliza criterios objetivos que adoptan la forma de indicadores previamente determinados. Este enfoque se aplica a cuatro estudios de casos de la sierra

ecuatoriana, aunque se hace referencia a un estudio más amplio que también incluye a Bolivia y Perú.

La organización del libro es poco común. La mejor manera de describirla es con la palabra “interactiva”. Carroll es autor de la mayor parte del libro, así como su editor, y en esta última función hace comentarios e invita a los lectores a hacer lo mismo sobre los capítulos escritos por otros colaboradores. También presenta por separado ideas claves y útiles a continuación de cada una de las cinco secciones principales. Incluye además la recomendación al lector que proceda a leer estas secciones primero, que dada la complejidad del libro, es un buen consejo.

La primera sección de la autoría de Carroll presenta el “contexto conceptual-metodológico”. El marco conceptual se basa en la teoría de capital social, que se usa de manera más o menos intercambiable con el término “capacidad organizativa”. La metodología consiste en entrevistar a líderes y residentes de una comunidad, y luego dar un valor numérico a sus respuestas. Existen siete categorías amplias relacionadas con la capacidad organizativa (liderazgo, participación, cultura organizativa, movilización y utilización de recursos, sostenibilidad, mediación y negociación, y relaciones y alianzas) que se desglosan en 40 variables y 103 indicadores. Esta sección también explica cómo se seleccionaron las cuatro organizaciones de segundo grado y las compara atendiendo a variables y a indicadores.

La segunda sección presenta los cuatro estudios de casos, cada uno a cargo de un profesor o profesional ecuatoriano que presenta un análisis de datos obtenidos en las entrevistas, y cuantifica los diferentes aspectos de la capacidad organizativa. Al análisis le sigue un ensayo detallado de los acontecimientos históricos y políticos por los que ha atravesado cada organización. Dos de los cuatro estudios de casos incluyen comentarios de líderes indígenas.

La tercera sección del libro es inusual porque consiste de siete ensayos que critican el marco conceptual y metodológico del libro. Varios de los ensayos se presentan como diálogos que discurren a manera de preguntas y respuestas con Carroll. En la cuarta sección, Carroll vuelve a formular su metodología y nos presenta ideas para su aplicación más amplia. En esta misma sección, vuelve a insistir en un tema recurrente que él describe como ambigüedades y tensiones, que representan aque-

llas demandas que compiten por recursos, capacidades y lealtades de las organizaciones de segundo grado. Por último, los cuatro anexos contienen un ensayo sobre capital social, una crítica de la metodología (que incluye una consideración sobre la utilidad de las categorías, variables e indicadores), y los instrumentos utilizados para recopilar y tabular los datos que se incluyen en los estudios de casos.

De estas dos lecciones que antes he mencionado se pueden colegir importantes conclusiones. La primera es que Carroll demuestra con abundantes razones (y le apoyan las diferentes críticas, sobre todo la de Kevin Healy, representante de la IAF), que la organización local no es una empresa “complaciente”. El éxito en el nivel de segundo grado (que surge como unidad razonable de análisis) requiere una conformidad de pareceres sobre temas decisivos como son la función de las organizaciones nacionales e internacionales de apoyo; las interpretaciones opuestas del significado de la sostenibilidad; el posible conflicto entre los beneficios colectivos de un régimen democrático, por una parte, y las normas administrativas y la estabilidad, por otra; las diferencias en la práctica de la política, los conceptos y las prioridades en las organizaciones; y la asignación de prioridad a los proyectos de desarrollo frente al desarrollo del capital social.

La segunda lección tiene que ver con la metodología. A riesgo de simplificar demasiado, se puede decir que hay una desconfianza general de los métodos cuantitativos entre los profesionales del desarrollo en América Latina y hasta en los círculos académicos, en parte por la impresión que se tiene de que no toman en cuenta aspectos únicos de casos particulares. Los cuatro estudios de casos reflejan algo de esta ambigüedad sobre la metodología en cuanto a que los ensayos descriptivos e históricos no integran los resultados de los anteriores análisis cuantitativos. Además, los cuatro casos se comparan tomando en cuenta las categorías y las variables en la primera sección del libro antes de que se hayan analizado por separado, de modo que al lector le resulta difícil colocar los resultados en un contexto.

Carroll propone una metodología que sea un instrumento flexible del seguimiento y de la evaluación de la capacidad organizativa, y al incluir las críticas a su enfoque, así como las variables e indicadores que utiliza, nos deja saber que su metodología no es la última palabra. Carroll asume esta posición en la cuarta sección donde

se hace un análisis de más de 200 organizaciones de segundo grado ecuatorianas. Uno llega a la conclusión de que, si este enfoque se sigue cuidadosamente y si es adaptado juiciosamente por personas conocedoras de estos casos específicos, quedará claramente demostrado cómo las organizaciones se comportan en lo referente a su capacidad organizativa, en general, y lo que es más importante, en lo relacionado a factores específicos como capacidad de gestión, relaciones con miembros y responsabilidad financiera. Por ejemplo, los autores de los estudios de casos demuestran que las organizaciones obtienen calificaciones muy altas en algunas escalas, pero menos en otras, y que una de las cuatro organizaciones se coloca muy por debajo de las otras tres. Este dato puede ser muy útil, y hasta crucial, para los que están directamente interesados en esas organizaciones. De un modo parecido, Carroll demuestra en el análisis concluyente de su libro que de más de 200 organizaciones de segundo grado, la mayoría se coloca en la zona media e intermedia de distribución. Los instrumentos pueden entonces discriminar entre organizaciones y entre capacidades organizativas distintas. Se puede cuestionar si estas variables e indicadores seleccionados para cada categoría son los más adecuados, pero es igualmente un tema de libre discusión y modificación.

En resumen, el libro requiere trabajo y dedicación de parte del lector. No puede ser ingerido de un solo bocado de principio a fin, sino más bien utilizado como libro de referencia. El propósito fundamental del libro es presentar un caso convincente para el análisis objetivo de las organizaciones de segundo grado como protagonistas claves del desarrollo rural. Según los lectores evalúan la metodología y los estudios de casos a la luz de sus propias experiencias, muchos llegarán a la conclusión de que el enfoque no sólo es válido sino útil. Será una difícil lección de aprender pero, a la larga, una que aporta mucha satisfacción.

William F. Waters, Ph.D. es catedrático del Departamento de Salud Global y del Centro para Salud Global de la Facultad de Salud Pública y Servicios de Salud de la Universidad George Washington. Para ordenar el libro Construyendo capacidades colectivas, escriba a la Fundación Heifer Ecuador, calle Tamayo 1313 con Salazar, Quito, Ecuador (593-2-2908-985 o 2501-427) o envíe un mensaje electrónico a monicanavarrete@heifer-ecuador.org.

Todas las fotos de las secciones relacionadas con Construyendo capacidades colectivas son de la Unión de Organizaciones Campesinas de Cicalpa (UOCACI), una federación ecuatoriana que comprende 24 poblaciones indígenas y 37 organizaciones comunitarias, y receptora de una donación de la IAF en 1988.



Algunas lecciones para la creación de la capacidad organizativa

por Thomas Carroll de Construyendo capacidades colectivas

Todas las fotos: Miguel Sayago

El presente artículo es un fragmento revisado del capítulo final de mi libro, en el que hago examen del aumento de la capacidad organizativa de varias federaciones campesinas indígenas del altiplano andino. La mayoría de los agentes externos que ayudaron a “inducir” o a crear esta capacidad (que es una forma estructural de capital social) fueron ONG locales y grupos de iglesias financiados con apoyo europeo. Los cambios en la capacidad organizativa no sólo fueron objeto de observación en los estudios cualitativos realizados en el terreno, sino también de medición con un gran número de indicadores a los que se asignaron valores numéricos para permitir su cuantificación.—T.C.

Estrategias para la creación de capacidad

La lección más evidente que se desprende de nuestros estudios de casos es que el nivel relativamente alto de la capacidad organizativa alcanzado por las federaciones campesinas con la puntuación más alta es el resultado del apoyo paciente y de largo plazo proporcionado por los agentes externos. Estos agentes estaban tan interesados en la potenciación del grupo como en el objetivo más convencional de entregar servicios al nivel de la base. Durante este proceso, la aportación de recursos financieros marchó a la par de un mejor aprendizaje individual y social.

Cabe notar también la transferencia gradual de responsabilidades a los actores locales con la ayuda de asesores permanentes, que tendió a disminuir en etapas posteriores. Estas interacciones entre los agentes externos y los internos no han estado exentas de conflictos y altibajos a menudo causados por factores que han rebasado el control de los participantes. Por consiguiente, los agentes externos han tenido que asumir riesgos y adoptar una actitud flexible que frecuentemente ha ocasionado que, a mitad de camino, se hayan tenido que hacer cambios a la estrategia. De hecho, este proceso no lineal ha implicado un tipo de aprendizaje mutuo, pues mientras que en sus fases iniciales las federaciones se familiarizaron con los nuevos tipos de comportamiento colectivo y moderno, los profesionales externos (con

personal mayormente mestizo) aprendieron a socializar más y adaptarse a un entorno transcultural. Por lo tanto, el éxito de estos casos se atribuye mayormente al desarrollo de la confianza mutua, libre de expresiones de dominación e inferioridad que generalmente caracterizan el encuentro entre el mundo campesino indígena y el mundo profesional urbano blanco/mestizo. Tampoco debemos subestimar la importancia del renovado sentido de dignidad y confianza en sí mismos de los dirigentes y paraprofesionales.

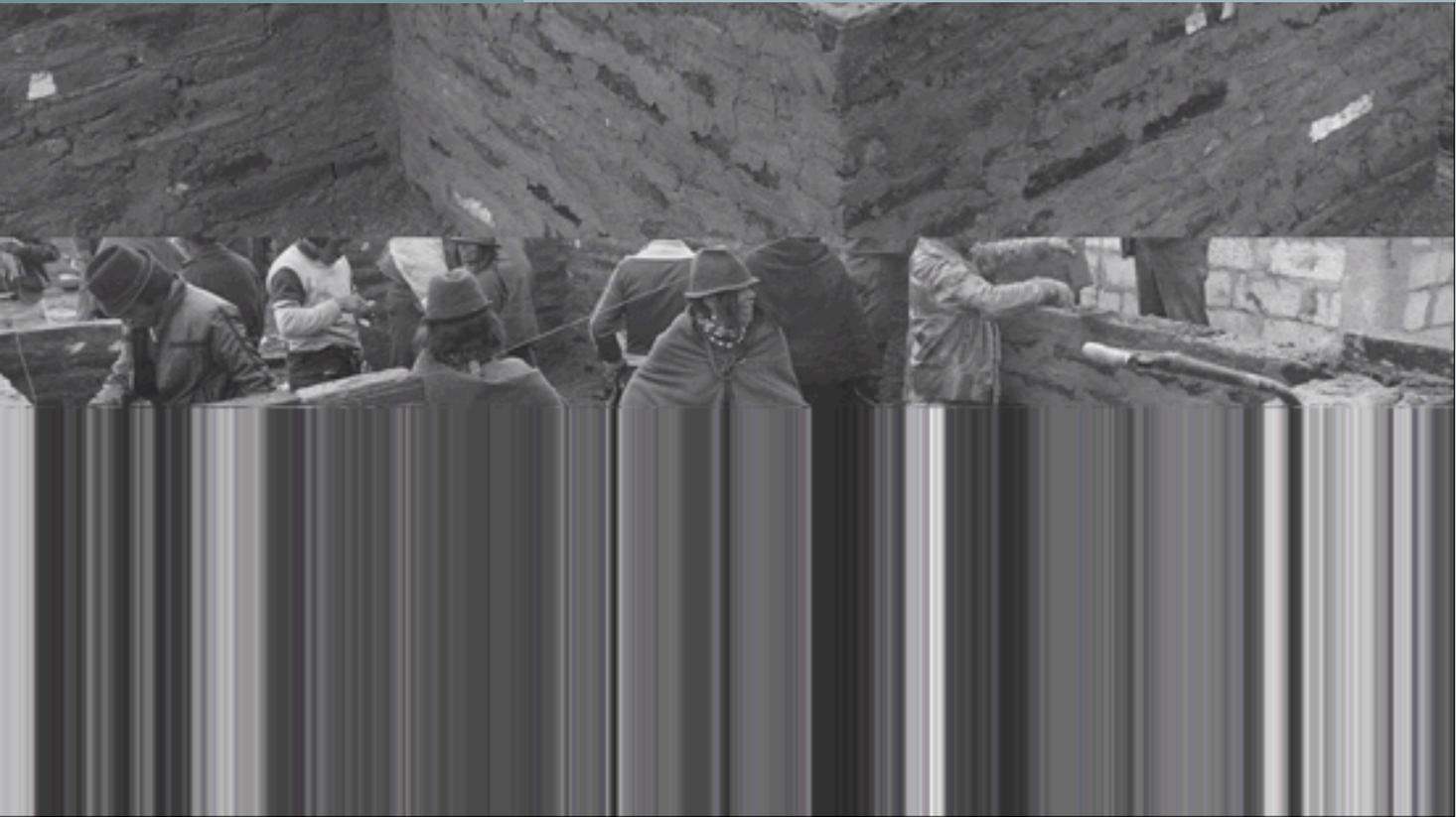
Esta visión *ex-post* no se puede atribuir a una intención deliberada o a una planificación sistemática *ex-ante* de parte de los organismos. La dinámica se desarrolló en el transcurso del proceso. Pero lo que es evidente es que algunos organismos que proporcionaron financiamiento, especialmente de fuentes europeas, tenían el compromiso activo de apoyar los esfuerzos de largo plazo. El compromiso financiero y estratégico de estos organismos con la creación de la capacidad organizativa queda claramente demostrado en el caso de UNOPAC (Federación de Organizaciones Populares de Ayora Cayambe), una de las federaciones de la sierra ecuatoriana que obtuvo las



calificaciones más altas en nuestro muestreo. El equipo asesor, integrado por jóvenes profesionales seleccionados por las ONG locales, trabajaron sin cesar en la organización durante diez años,

aunque el tamaño del equipo se redujo gradualmente, y durante los primeros cinco años la aportación externa, mayormente de ayuda bilateral noruega, superó el monto de US\$100.000 por año.

La función de los actores externos ha variado durante el proceso de creación de la capacidad organizativa. Hay tres aspectos claves que sobresalen en los casos estudiados. Primero, los agentes externos contribuyeron recursos (o bien facilitaron acceso a otras fuentes) para capitalizar las federaciones, para hacer inversiones en



la capacitación del capital humano, y para los sistemas administrativos y la infraestructura. Segundo, facilitaron el desarrollo de vínculos externos y tendieron puentes entre las federaciones y otros actores. Tercero, promovieron la consolidación de la fuerza interna de las organizaciones, lo que requirió mucha destreza y tacto de parte de los agentes, y un conocimiento íntimo de las características internas y particulares de cada una de las federaciones y de su contexto local. Es evidente que pocos donantes pueden funcionar de esta manera y que muchos tuvieron que depender de sus contrapartes locales para establecer estos tipos de relaciones. En varios de los casos que estudiamos, la promoción de la capacidad interna requirió intervenciones para solucionar conflictos en momentos críticos.

Es interesante observar que, aunque algunas federaciones se originan en el apoyo proporcionado por acciones estatales, la función de las entidades gubernamentales en la creación de la capacidad organizativa no ha tenido éxito debido, entre otras razones, a la falta de autonomía de las federaciones campesinas emergentes y, especialmente, a la falta de continuidad del apoyo del estado durante períodos extendidos y durante los cambios de régimen.

Otra lección que se desprende de los casos es que, sin la presencia de los actores externos, a las federaciones

les resultaría difícil desarrollar una cultura de responsabilidad y de rendición de cuentas. Parece que este aspecto de la capacidad organizativa, unido a la necesaria transparencia, no brota de forma espontánea de las federaciones, ya que su propia naturaleza, por encima de los grupos de base, le dificulta las interacciones diarias que suelen promover la responsabilidad en el nivel comunitario. En la etapa inicial de las federaciones, cuando las relaciones entre la base y las federaciones son todavía débiles, es difícil establecer un control social de abajo hacia arriba. Por consiguiente, los agentes externos deben convertirse, en cierta medida, en suplentes de este control social en tanto se crean las capacidades. Solo después de consolidadas las relaciones con las bases es posible guardar la esperanza de que el control social vendrá de sus miembros.

Es asimismo interesante notar la experiencia de algunas ONG bolivianas en la formación de redes entre los actores microrregionales. Estas ONG definieron su función como arquitectos de la creación de capacidades en los múltiples niveles que hay en una región. Esta consideración supuso la colaboración simultánea con comunidades, federaciones y, lo que es algo poco común, con otras ONG, otras fuentes de financiamiento y hasta con los gobiernos locales y consejos de desarrollo de provincias. De esta manera se establecieron vínculos entre las

organizaciones del sector civil, y entre organizaciones del sector civil y el gobierno local. Algo parecido sucedió en el cantón de Guamate, Ecuador, donde por primera vez las federaciones indígenas, que recibieron inicialmente asistencia de activistas católicos, asumieron el control del municipio.

Inversiones claves de bajo costo

Nos gustaría señalar algunas opciones de inversiones/ acciones de muy bajo costo que tienen el potencial de aumentar la cohesión y la integración en las federaciones. Debido a la heterogeneidad de las comunidades de la base frente a la disponibilidad de recursos, y dada la diversa viabilidad económica de las familias-miembros, hemos encontrado que los proyectos económicos/productivos tienen consecuencias excluyentes. En vista de estas condiciones, las inversiones productivas benefician invariablemente a campesinos con más recursos y educación. Una buena estrategia es intentar balancear estos efectos con actividades incluyentes que resulten en la distribución más amplia de los beneficios:

- Inversiones en todo tipo de información/comunicaciones (transmisores de radio, boletines, acceso por computadora, teléfonos, divulgación de información de utilidad económica, por ejemplo, sobre precios, mercados y fuentes de empleo);
- asistencia legal, especialmente en lo referente a la tenencia de la tierra y los derechos de agua, y ayuda a los miembros para resolver sus constantes problemas con la burocracia;
- instalaciones de usos múltiples (en la sede de la federación y en las propias comunidades que incluyan servicios sanitarios adecuados, cocinas y guardería infantil) que puedan desempeñar una función clave en la socialización y los intercambios como lugar donde establecer una gama de servicios, tiendas de la comunidad, servicios de salud de extensión, y celebrar reuniones de comités y actividades culturales;
- inversiones en todo tipo de capital simbólico/cultural y promoción de los mismos, como son fiestas, actividades deportivas y ferias, que como demuestran los estudios de casos alivian las tensiones y fortalecen los vínculos entre la comunidad, y entre los grupos urbanos y rurales;
- ayuda y estímulo para que se forjen vínculos horizontales entre las federaciones por medio del intercambio

de experiencias, becas de viaje, talleres en común y, por último, alianzas para formular políticas comunes.

Asistencia “proyectiva”: La función controvertida de los proyectos

El hecho de que casi toda la ayuda financiera y la asistencia técnica se proporciona en forma de “proyectos” ha generado mucha crítica. La mayoría de las objeciones se derivan de la artificialidad que caracteriza a los proyectos, ya que sus propias exigencias sobre plazos, ciclos de planificación y flujo predeterminado de recursos se imponen sobre los ritmos diarios de la vida organizativa. El concepto surge a propósito de la conexión con el financiamiento de las inversiones en la infraestructura, una actividad que se puede programar con una fecha de comienzo y una fecha de vencimiento, pero que ahora se aplica a todo tipo de actividades. Otro conjunto de argumentos negativos se basa en las demandas más recientes de los donantes de participación popular, así como de sostenibilidad financiera y ambiental, que no sólo implica un período más extendido para los proyectos, sino también una inversión más cuantiosa, y más esfuerzos antes y después del período formal del proyecto.

El contrapeso a estas críticas son los argumentos a favor del formato proyectivo. Primero, el marco proyectivo impone una disciplina y ayuda en la planificación y el control financiero. Segundo, la experiencia nos ha demostrado que el sistema proyectivo, según lo han aplicado los principales donantes, posibilita una cierta flexibilidad y adaptación a la naturaleza y a los ritmos de las actividades financiadas. Además, el modo “proyectivo” de asistencia no constituyó un impedimento para la Fundación Interamericana y otros donantes, que sencillamente prorrogaron los períodos de financiamiento de los donatarios por medio de una sucesión de proyectos para los mismos donatarios y con propósitos similares. De hecho, esta fórmula de realización secuencial de proyectos ha hecho posible que algunos donantes aprovechen experiencias anteriores para hacer ajustes sin que haya pérdida de la continuidad. Entre estos donantes figuran organismos europeos tales como COTESU (Suiza), APN (Noruega) y DED (Alemania, German Social-Technical Cooperation Service), y además la IAF. Es obvio que este tipo de flexibilidad es menos factible para los organismos multilaterales, cuyos procedimientos son más rígidos y complicados, particularmente los

referentes a aprobaciones y compras. Sin embargo, los proyectos en etapas no reflejan necesariamente un gran interés por la consolidación institucional.

Hemos observado que, como política para la creación de capacidades, es importante asegurar que los “proyectos” se acoplen y apoyen las actividades en curso. En otras palabras, los proyectos específicos de inversión deben apoyar los objetivos principales de largo plazo de la organización. Existe la tendencia infortunada entre los donantes a favorecer “nuevos” métodos aun en situaciones cuando sería mejor apoyar y ampliar las actividades en curso. Hemos descubierto que los donantes y las ONG nacionales participan en colaboraciones de largo plazo conforme a ciertos temas especiales (riego, crédito, silvicultura) que han hecho posible que las federaciones normalicen estas actividades y busquen financiamiento para ampliarlas, en lugar de quedar sujetos a la muy variable lista de programas de asistencia externa.

En conclusión, nos parece que la asistencia “proyectiva” no es en sí un obstáculo para la consolidación de una organización, siempre y cuando se administre con flexibilidad y atención a la continuidad. Luego de un acercamiento particularizado y dirigido al pequeño empresario en sus programas de asistencia rural, los donantes regresan ahora al desarrollo “basado en la comunidad”. La tendencia de los diversos donantes de dispersar sus miniproyectos sin interesarse en el tejido organizativo de una región puede acarrear efectos negativos en la potenciación del campesino. Una importante lección que no deja lugar a dudas es que no sólo es imprescindible la coordinación entre los donantes, sino también la comprensión por los actores externos de la complejidad del panorama institucional, y de que se aseguren que sus contribuciones fortalecerán y no debilitarán las capacidades de las asociaciones y entre las organizaciones. Las evaluaciones institucionales, que son esenciales para un buen diseño de proyecto, casi nunca se incluyen entre los estudios preliminares que requieren los organismos de financiamiento antes de comenzar un proyecto.

Autonomía financiera

El logro de la autofinanciación de los proyectos, aunque sea parcial como mínimo, ha sido tema de preocupación de donantes y analistas durante algún tiempo. Sin embargo, no se tiene todavía mucha comprensión de la

necesidad que existe de proporcionar gradualmente a las federaciones una base financiera firme para que sus gastos recurrentes sean cubiertos mayormente por sus propios recursos. Con la excepción del caso de las *juntas de agua*, no hay casi ninguna contribución en efectivo o pago de los miembros, y son pocos los casos en los que la organización se capitaliza del ingreso de las empresas. Este hecho tiene repercusiones en otros campos de actividades. Por ejemplo, resulta difícil ofrecer puestos de trabajo remunerados a jóvenes entrenados para lograr que la federación cuente con sus propios profesionales.

Es cierto que en la mayoría de los casos hemos visto contribuciones sustanciales, en términos de un trabajo comunal (*mingas*), a los proyectos con un interés común y, además, que en las federaciones más consolidadas los miembros movilizan mucho trabajo voluntario. Sin embargo, el dinero es un problema, puesto que es difícil levantar fondos frente a la ausencia de una relación directa entre beneficio personal y contribuciones o cuotas.

En la actualidad, hay varias federaciones que subsidian parte de los gastos anuales (la mayor parte en sueldos), gracias a los pequeños ingresos provenientes de una serie de pequeños proyectos productivos tales como tiendas, molinos y la venta de insumos agrícolas. UNOPAC tiene un convenio en virtud del cual cada microempresa —incluyendo las que no son operadas por la federación— contribuyen un porcentaje a los gastos esenciales de mantenimiento de la organización.

La peor manera de subsidiar a las federaciones es asumiendo el costo de los gastos recurrentes de operación. En la mayoría de los casos, hay razones que justifican algunos subsidios, como son los dirigidos a asistencia técnica, capacitación y capital inicial. Pero los líderes de las organizaciones siempre ejercen mucha presión para financiar los gastos y muchos organismos son incapaces de resistir. La IAF incluso ha pagado salarios y gastos de operación a federaciones tipo empresas en su programa en Bolivia y a lo largo de muchos años consecutivos, sin negociar la eliminación en etapas de este apoyo.

El problema de la autofinanciación está estrechamente vinculado a otro que llamaremos “la cultura del regalo”. Según las federaciones van cobrando fuerza, el financiamiento por medio de préstamos debería tener una función más importante que las donaciones. Los préstamos individuales y colectivos ayudan a crear una

cultura organizativa en la que existen obligaciones recíprocas, capaz de modificar las clásicas expectativas de los campesinos que creen tener una especie de “derecho adquirido” a recibir servicios gratuitos del gobierno o de otros organismos. La sostenibilidad depende en gran medida del cambio de esta mentalidad.

Desarrollo de recursos humanos

Nuestra investigación nos demuestra que los recursos humanos mejorados son la piedra angular de cualquier gestión que intente establecer una organización y deben ser objetivo prioritario de los agentes externos. A pesar de su larga historia, la capacitación es quizás el instrumento que más se aplica, pero el menos entendido del repertorio de asistencia externa. Hay que atender en conjunto los requerimientos de capacitación de los diversos niveles de la organización —líderes, partidarios o paraprofesionales y miembros. Hemos descubierto que lo que se llama capacitación en cuestiones “socio-organizativas” suele carecer de una base profesional sólida y no está suficientemente dirigida a la solución de los problemas organizativos que surgen diariamente.

La lección más importante de la metodología para el desarrollo de recursos humanos es la transferencia del aprendizaje del aula al terreno. La capacitación más eficaz se hizo con el método de “aprendizaje por la práctica”. La presencia prolongada de asesores y promotores hizo posible un proceso mediante el cual los participantes designados por la organización trabajaron como colegas y homólogos del experto. Las clases formales y los talleres en centros designados de enseñanza se alternaron con los ejercicios supervisados en la práctica. Uno de los criterios de selección de los participantes era el compromiso de que utilizarían sus conocimientos para ayudar a la federación o a sus comunidades cuando regresaran a ellas, y no sólo para su propio beneficio.

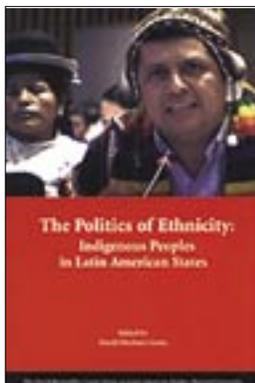
Al principio nos parecía que las federaciones podían adquirir gradualmente su propio personal técnico altamente calificado en agronomía, silvicultura, derecho o ingeniería hidráulica. Sin embargo, hemos llegado a la conclusión de que, salvo en casos muy específicos de empresas colectivas dedicadas a la producción avanzada de exportaciones, como El Ceibo (una cooperativa boliviana de cacao y donataria de la IAF), las federaciones no tienen la capacidad de financiar con sus propios medios a expertos de alto nivel profesional. Además, la cobertura limitada de la mayoría de las federaciones no justifica



la utilización a jornada completa de estos técnicos que, en todo caso, prefieren vivir y trabajar en las zonas urbanas. En lugar de ello, la estrategia recomendada es capacitar a un buen número de paraprofesionales locales y contratar a expertos de alto nivel según sea necesario, individualmente o por medio de las ONG. Hemos visto casos interesantes en los que los jóvenes agrónomos indígenas formaron sus propias organizaciones profesionales después de regresar a sus centros provinciales con una formación universitaria. Es mutuamente beneficioso para las organizaciones locales campesinas contratar a estos profesionales locales según sea necesario, y no contratarlos individualmente a jornada completa.

Hemos determinado que aun en organizaciones de tamaño relativamente grande, la eficacia está vinculada a la existencia de grupos relativamente pequeños que han aprendido a cooperar y a resolver conflictos. Esta afirmación es consecuente con la experiencia de la sociología organizacional en todo el mundo, según la cual los vínculos y relaciones de apoyo mutuo que se han establecido entre los equipos o los conjuntos relativamente pequeños de miembros son cruciales para el éxito de la organización en su totalidad. La lección es que el tamaño del “grupo núcleo” en las federaciones se deberá aumentar a lo largo del tiempo mediante la capacitación de más personas con vínculos extendidos que estén dispuestas a asumir posiciones formales e informales de liderazgo. Ello refuerza la necesidad de “socializar” los programas de capacitación para destacar el valor del progreso del grupo sobre el beneficio individual.

Thomas F. Carroll, economista agrícola, fue especialista en residencia de 1989 a 1990 en la IAF. Ha sido catedrático en la Facultad de Gobierno John F. Kennedy School de la Universidad Harvard y en la Universidad George Washington. También ha estado adscrito al personal del Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Su libro Intermediate NGOs está basado en las experiencias adquiridas por la IAF durante dos décadas.



**The Politics of Ethnicity:
Indigenous Peoples in Latin
American States (La identidad
étnica en el contexto político:
las comunidades indígenas en
los estados latinoamericanos)**

Editor: David Maybury-Lewis

*Harvard University Press:
Cambridge, 2002*

Disponible en inglés

The Politics of Ethnicity, editado por David Maybury-Lewis, contiene los puntos de vista de 11 antropólogos sobre los movimientos indígenas de México, Guatemala, Panamá, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay y Brasil y sobre las relaciones entre las comunidades indígenas y los respectivos gobiernos.

En América Latina las demandas indígenas que buscan el reconocimiento y la demarcación de sus territorios han tenido diversos resultados. Los más exitosos fueron los kunas de Panamá, que obtuvieron desde un principio los 5.000 km² que se conocen hoy como la Comarca de Kuna Yala. En Colombia, los grupos indígenas son propietarios oficiales del 25 por ciento del total de la tierra, pero una gran proporción de ella está ubicada en áreas selváticas y montañosas que se encuentran controladas por grupos guerrilleros. Los indígenas de Brasil, que constituyen menos del 1 por ciento de la población de ese país, han enfrentado una resistencia mucho mayor a sus demandas de reconocimiento de sus tierras y derechos culturales. Este libro contribuye a la comprensión de los procesos sociales que surgen cuando se exige la satisfacción de esas demandas y de los motivos por los cuales algunos gobiernos han sido más receptivos que otros.

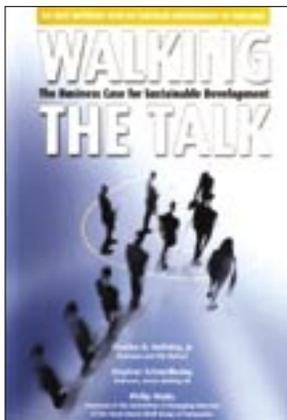
La apertura política que se vio en toda de América Latina durante la década de los 70 brindó a los grupos indígenas una oportunidad sin precedentes de luchar por la cristalización de sus demandas en el marco de las instituciones gubernamentales. Sin embargo, para ejercer influencia sobre las políticas que se adoptaban, con frecuencia era necesario que los indígenas se acomodaran a las definiciones de sus gobiernos sobre su identidad étnica. En varios capítulos se examinan las implicaciones de una identidad impuesta desde afuera. En un caso extremo, las definiciones impuestas por el gobierno de Guatemala, le permitió atribuir las acciones

brutales de las fuerzas militares en contra de los indígenas a indígenas inocentes. El acomodo de unos cuantos indígenas logró perpetuar por muchos años las dudas y el temor entre las comunidades indígenas. En Colombia, la aprobación de derechos agrarios especiales para los indígenas desencadenó una transformación selectiva de algunas culturas y generó una exageración de las características que el estado identificaba como “tradicionales”. En algunos casos, grupos campesinos que no eran indígenas dijeron que tenían antecedentes indígenas con el objeto de aprovechar los beneficios especiales a los que éstos tenían derecho. Durante los años 80, la mayor interacción con organizaciones ecológicas e indigenistas internacionales estimuló aún más la adopción de una identidad impuesta. Hoy, la identidad indígena sigue generando candentes controversias. Varios de los autores se refieren al peligro de entorpecer el proceso natural de renovación cultural.

Otro común denominador en estos capítulos es la demanda de autonomía. Los grupos indígenas de América Latina insisten en manejar sus propios asuntos de acuerdo con las costumbres locales, además de pedir el reconocimiento y la aceptación de su cultura. A un nivel más amplio, esto implica la integración de sus estructuras de gobierno local al aparato político nacional. En varios países la respuesta del gobierno ha sido otorgarles un grado limitado de autonomía a los grupos indígenas reconocidos.

Por último, *The Politics of Ethnicity* examina hábilmente la demanda indígena universal de tener estados multiétnicos. Aunque varios gobiernos latinoamericanos han actualizado sus constituciones para darle reconocimiento a la conformación multicultural de su población, otros, como México y Brasil, se mantienen desafiantes por miedo de otorgarles a los grupos indígenas demasiada autonomía. Incluso en los estados que oficialmente reconocen su condición de multiétnicos, el hecho de que tales postulados se haga cumplir de manera errática impide con frecuencia el ejercicio de los derechos garantizados por la constitución.

Maybury-Lewis ha reunido una selección impresionante de conocimientos y análisis. Cada uno de los autores habla con una voz definida y aún así el libro fluye como una sola historia inspiradora. *The Politics of Ethnicity* presenta con claridad y sensibilidad notables los asuntos complejos a los que se enfrentan los indígenas latinoamericanos en su lucha diaria por definir su voz y hacerla oír en sus naciones. — Megan Savage, pasante en la IAF



**Walking the Talk:
The Business Case for
Sustainable Development
(Aplicar lo que se predica:
los argumentos de
negocios en favor del
desarrollo sostenible)**

*Autores: Charles O.
Holliday, Jr., Stephan
Schmidheiny y Philip Watts
Greenleaf Publishing
Limited, San Francisco,
2002*

Disponible en inglés

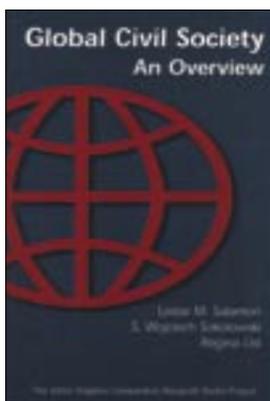
Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development busca exponer los argumentos en favor de la participación del sector empresarial en las prácticas que conducen al desarrollo sostenible. Los autores, que son todos ejecutivos de empresas multinacionales, son presidentes o ex presidentes del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por su sigla en inglés), que surgió de la Cumbre de la Tierra que se realizó en Río de Janeiro en 1992.

Este libro es un recurso valioso para cualquier empresa que busque involucrarse en actividades relacionadas con el desarrollo sostenible. Entre los temas que cubre se encuentran las estructuras legales, la ecoeficiencia, la responsabilidad social de las empresas, el mercado para los productos que no dañan el medio ambiente y que son responsables desde el punto de vista social, el valor de la innovación y la asociación con otros sectores, y la reducción de la pobreza. Se toman casos y comentarios sobre empresas que ya operan en países desarrollados y países en desarrollo.

Los autores suministran información de muy buena calidad y nuevas recomendaciones sobre temas ecológicos. También promueven la creación de incentivos legales para estimular la adopción de prácticas empresariales responsables, la eliminación de subsidios perversos que ocasionan el agotamiento de recursos naturales escasos y la incorporación de los costos ambientales a los precios de productos. Por último muestran cómo las compañías pueden reducir su impacto negativo sobre el medio

ambiente pasando de un enfoque que se concentra en fabricar y vender más productos a uno que se concentre en el suministro de servicios y el flujo de conocimientos, y creando circuitos cerrados de producción que no produzcan desechos.

Mientras los temas ambientales constituyen la fortaleza de este libro, los asuntos sociales son, en comparación, su debilidad. Aunque los autores reconocen que el concepto de desarrollo sostenible incluye un fuerte componente de justicia social y hacen énfasis en la importancia de aliviar la pobreza, el libro no plantea de una manera eficaz las formas en que las empresas pueden contribuir a la reducción de la pobreza o defiende las ventajas de hacerlo. Los autores urgen a las empresas a suministrarles productos de alta calidad y bajo costo a las comunidades de bajos ingresos y señalan que los microcréditos son un mecanismo útil para incorporar a los pobres al mercado. Pero aunque es cierto que el acceso a productos de consumo mejores y más económicos puede mejorar las condiciones de vida, no puede romper el ciclo de la pobreza y no ataca las causas que constituyen su raíz. La existencia de productos más económicos y de una mayor capacidad de compra podrían ser resultados eventuales del desarrollo, pero no conducen a él. Algunos casos que se estudian en este libro ilustran cómo algunas empresas se asociaron con organizaciones comunitarias y de otro tipo para enfrentar los problemas que aquejan a los pobres. Sin embargo, los autores nunca establecen la relación entre este enfoque, el surgimiento de sociedades más saludables y la existencia de empresas más rentables. — *Karen Juckett, asistente de programas de la IAF*



Global Civil Society: An Overview (La sociedad civil mundial: una perspectiva general)

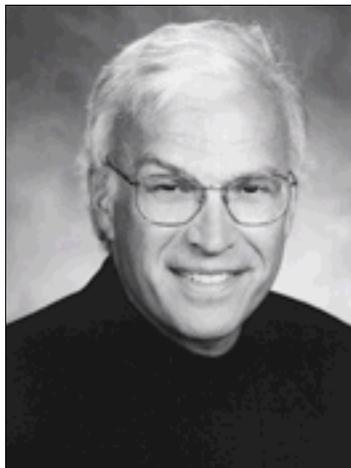
Autores: Lester M. Salamon, S. Wojciech y Regina List

Proyecto comparativo sobre el sector sin fines de lucro de Johns Hopkins: Baltimore, 2003

Disponible en inglés

En 2002 *Desarrollo de Base* publicó el artículo “El tercer sector desde una perspectiva mundial”, de Lester Salamon. En él, Salamon comentaba la “revolución asociativa mundial”, una referencia a la proliferación de organizaciones no gubernamentales y de otras entidades sin fines de lucro y los desafíos que éstas enfrentan. *Global Civil Society: An Overview*, una publicación que hizo en 2003 el Proyecto comparativo sobre el sector sin fines de lucro de Johns Hopkins, amplía esos postulados y proporciona algunos de los fundamentos empíricos de las conclusiones a las que llegan Salamon y los demás autores.

CORTESÍA DE LA UNIVERSIDAD JOHNS HOPKINS



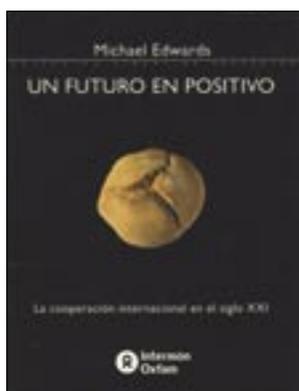
Lester M. Salamon

El Proyecto comparativo sobre el sector sin fines de lucro de Johns Hopkins funciona desde 1991 y se dedica a recolectar información sobre las organizaciones que por definición se encuentran entre el mercado y el estado. También busca explicar las variaciones regionales y nacionales que se presentan en el tercer sector, evaluar su impacto y su eficacia y divulgar

los resultados de esas investigaciones. El estudio comprende a grupos que suministran servicios en las áreas de educación, salud y desarrollo, así como a organizaciones de carácter religioso, cultural y cívico de 35 países de América Latina, Asia, África y Europa que tienen economías desarrolladas, en vía de desarrollo y en transición.

A quienes leen por primera vez a Salamon, que es un autor de consulta obligatoria en universidades de todo el mundo, siempre les impresionan sus descripciones de la sociedad civil como una fuerza económica. De acuerdo con Salamon, entre cuyas credenciales académicas se encuentra un grado de economista, si se sumaran los terceros sectores de los países que se incluyen en este estudio se obtendría la séptima economía más grande del mundo, que gasta US\$1,3 billones y emplea a 39,5 millones de trabajadores de tiempo completo y voluntarios. A pesar de su tamaño, el tercer sector todavía enfrenta desafíos importantes, tales como su falta de visibilidad dentro de un modelo político que se concentra en las empresas y los gobiernos. Por medio de investigaciones y documentación, el Proyecto comparativo sobre el sector sin fines de lucro de Johns Hopkins espera generar más conciencia sobre la sociedad civil, lo que le daría al tercer sector mayor legitimidad y mayor capacidad para participar en las deliberaciones que conducen a la adopción de políticas.

En el prefacio a este informe, que no es voluminoso, aunque fundamental, Salamon promete incorporar a *Global Civil Society: An Overview* a una publicación de más envergadura. Tal como está, esta breve perspectiva general ya constituye una sólida introducción al tema del sector sin fines de lucro y sus características. *Global Civil Society: An Overview* y otras publicaciones del Proyecto comparativo sobre el sector sin fines de lucro de Johns Hopkins se pueden conseguir a través del sitio del Centro para el estudio de la sociedad civil de Johns Hopkins University, en esta dirección: www.jhu.edu/~ccss. — Alexis Smith, asistente de programas de la IAF



Un futuro en positivo: La cooperación internacional en el siglo XXI

Autor: Michael Edwards

Intermóm Oxfam:

Barcelona, 2002

Earthscan Publications Ltd.:

Londres, 1999

Disponible en español e inglés

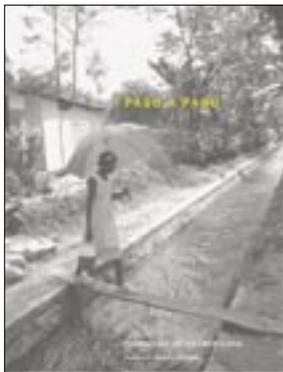
Durante una conferencia que dictó en la primavera del año pasado como profesor invitado por American University (AU) de Washington, D.C., Michael Edwards se refirió en términos fervientes a su libro *Un futuro en positivo: La cooperación internacional en el siglo XXI*. Apenas habían transcurrido tres años desde su publicación en 1999, y el libro, con su reseña de medio siglo de cooperación internacional a veces tumultuosa y sus sugerencias para mejorarla, ya era lectura requerida para la mayoría de los estudiantes de AU que acudimos a su charla. En 2002 se publicó una traducción práctica al español de su libro, lo que le dio acceso a las ideas de Edwards a un público lector aún más amplio.

La primera parte de *Un futuro en positivo* analiza la evolución de la cooperación internacional durante 50 años, pasando por el Plan Marshall, la Guerra Fría, el ajuste estructural, el milagro del Este asiático y los desafíos asombrosos que enfrentaba África. Para Edwards el resultado es “decepcionante” por cuatro razones fundamentales: el sistema no pudo utilizar el capitalismo mundial como una fuerza que promoviera el crecimiento económico equitativo, fue incapaz de establecer el marco de igualdad, respeto mutuo y legitimidad política que Edwards considera indispensable para la cooperación exitosa, no pudo impedir las violaciones de los derechos y libertades fundamentales y fue incapaz de establecer conexiones productivas con fuerzas de cambio verdaderamente eficaces como la sociedad civil y el sector privado.

Edwards despliega un deslumbrante conocimiento de la historia y brinda observaciones sobre cómo el sistema internacional podría funcionar mejor. Y aunque evita formular predicciones, no es tímido a la hora de hacer recomendaciones. Insiste en que, para obtener avances, las organizaciones donantes tendrán que darles margen de maniobra a los receptores de su ayuda. También insiste en la necesidad de “humanizar” el capitalismo, lo

que “significa enfrentarse a las estructuras entrelazadas del poder político, económico y social que excluyen a grupos determinados de personas”. En el contexto de estructuras de mercado que les permiten a los intermediarios explotar a legiones de agricultores y consumidores, ofrece un nuevo e inesperado ejemplo de capitalismo humanizado: un proyecto apoyado por la IAF y dirigido a “pequeños productores de MERCOSUR, que mejora su capacidad de negociación durante las discusiones sobre precios y condiciones de venta”. Aparentemente esto se refiere a La Coordinadora de las Organizaciones Representativas de los Productores Familiares en el Ámbito del MERCOSUR, que surgió en las reuniones organizadas por varios donatarios de la IAF a comienzos de los 90 en Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. La IAF les había ayudado a las organizaciones de agricultores de pequeña escala con intercambios de información y análisis del proceso de integración regional, por medio de su Iniciativa de Aprendizaje Regional para MERCOSUR. De hecho, Edwards cita a la IAF en varias notas de pie de página y sus sugerencias para lograr una ayuda externa más exitosa nos suenan familiares. Por ejemplo, dice: “el trabajo a favor del desarrollo nunca es insignificante por el hecho de ser de pequeña escala. Si es un trabajo de alta calidad que establece las conexiones correctas, su impacto se difundirá por los sistemas y las estructuras de muchas maneras impredecibles. Y si no logra establecer esas conexiones tendrá poco impacto, sin importar a qué escala se haga”.

Un futuro en positivo está lleno de inferencias según las cuales las comunidades “saben cómo” —tal como lo demuestra a las mil maravillas el libro *Ellos saben cómo* de la IAF— en el sentido de que el desarrollo no se puede imponer desde arriba o desde afuera y de que la ayuda debe adoptar la forma de una alianza entre el donante y los beneficiarios. Además de enfatizar la importancia de rendir cuentas (por medio de las auditorías, el seguimiento y las evaluaciones), Edwards insiste en la necesidad de un proceso político basado en el diálogo y de un proceso de gobierno descentralizado y democrático y pone como ejemplo de sus efectos benéficos a proyectos en Guamote, Ecuador, y Cajamarca, Perú, en los que la IAF ha trabajado ampliamente. Eso debería alentar a quienes “aplican lo que predicán” y creen que la cooperación internacional llevará eventualmente, como lo afirma Edwards, “nunca a un futuro perfecto sino a un futuro en positivo”. — Ana Tenorio, pasante en la IAF



Paso a paso

Exposición fotográfica: Miguel Sayago

Disponible en préstamo de la Fundación Interamericana

A fin de documentar su programa de autoayuda en América Latina y el Caribe, la Fundación Interamericana ha contratado a varios fotógrafos profesionales en las últimas tres décadas. *Paso a paso*, la primera exposición fotográfica ambulante de la IAF, consta de 30 fotografías montadas, seleccionadas de entre la obra de Miguel Sayago, uno de los artistas que han retratado a los beneficiarios de la asistencia de la IAF en sus hogares, vecindarios y lugares de trabajo, donde los conocemos. Sayago ha estado sacando fotografías para la IAF casi desde el comienzo de su carrera como fotógrafo profesional en el año 1984. En *Paso a paso*, capta no solo la labor de la IAF sino también la diversidad de nuestro hemisferio: enclaves pesqueros y pueblos de montaña, tugurios urbanos y comunidades rurales, microempresas y pequeñas granjas, condiciones cambiantes y antiguas costumbres, y el hecho de que los indígenas y descendientes de africanos forman un porcentaje desproporcionadamente grande de la gente pobre. A menudo, detrás de la persona o escena captada en la fotografía, hay una historia.

La colección está disponible en préstamo a las instituciones interesadas. Ya se ha exhibido durante la reunión ministerial de la Comisión Interamericana de Desarrollo Social de la Organización de los Estados Americanos en Santiago de Chile, y en el Patio Azteca, en la sede de la OEA en Washington, D.C. Al momento de la impresión de este número de *Desarrollo de Base*, se ha programado una presentación de la exposición en el Congreso Internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, del 7 al 9 de octubre, en Las Vegas, Nevada.

Para ver algunas fotografías de *Paso a paso*, visite el sitio web www.iaf.gov, seleccione el idioma y haga clic en el enlace "Ensayo fotográfico". Para solicitar una



Communauté Croix-Fer, Riaribe, Haití. Raymonde Louis, de 11 años de edad, es alumna de una escuela construida y equipada en el año 2001 gracias a una asociación iniciada por su comunidad y apoyada por una donataria de la IAF, la Fondasyon-Enstitsyon-yo pou Developman ki Sòti na Baz-la (FIDEB), una federación de organizaciones comunitarias y grupos de base que representan a cada departamento haitiano. La FIDEB otorga donaciones a proyectos que movilizan el doble de la donación de la FIDEB en fondos de contrapartida de otras fuentes.

visita de esta exposición a su institución, comuníquese con Mark Caicedo en mcaicedo@iaf.gov. A solicitud de los interesados, la IAF también puede suministrar oradores que acompañen la exposición y expliquen el desarrollo de base.



Río de Janeiro, Brasil. El Projeto Desportivo e Cultural Joãozinho, un beneficiario del Centro de Educação e Articulação Popular (CEAP), donatario de la IAF, incluye el entrenamiento futbolístico como parte de su programa de liderazgo para niños de familias de bajos ingresos. Algunos jóvenes inscritos aprenden el deporte lo suficientemente bien como para ser reclutados por los equipos profesionales del Brasil.

Publicaciones de la IAF todavía disponibles



Español

Las alianzas entre la sociedad civil, el sector empresarial y el sector público representan un instrumento valioso para el desarrollo, y este libro ofrece pautas prácticas para profesionales en la materia interesados en usarlas para mejorar la calidad de vida de la gente pobre y desfavorecida.

La obra *Formación de alianzas*

para el desarrollo sostenible guía al lector en el proceso de formación de alianzas, desde las primeras etapas de planificación hasta la formación de una alianza, y termina con una técnica para medir el impacto de las actividades emprendidas en forma conjunta. La obra incluye ejemplos reales de alianzas de trabajo de toda América Latina y el Caribe.



Inglés

La reciente explosión de la migración a los Estados Unidos incrementó considerablemente las remesas de fondos enviadas a América Latina y el Caribe cuando se estaba reduciendo la asistencia oficial: una coincidencia que ha hecho que las remesas de fondos llegaran a ser de interés crítico para la comunidad del desarrollo. En marzo

del 2001, la IAF, la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Banco Mundial copatrocinaron la primera conferencia multilateral sobre el tema. La publicación resultante, *Approaches to Increasing the Productive Value of Remittances: Case Studies in Financial Innovations and International Cooperative Community Ventures*, coordinada por Carlo Dade, ex representante de la IAF, representa el estudio más exhaustivo hasta la fecha del potencial de canalizar las remesas de fondos a proyectos de desarrollo.



Português

Según datos censales recientes, las personas de ascendencia africana constituyen un tercio de la población de América Latina pero representan el 50 por ciento de los pobres de esta región. La existencia de sus comunidades se comenzó a documentar recién en los últimos años y los datos disponibles no nos dan mucha

información sobre el grado de participación de los residentes en la economía. En el Congreso Internacional 2001 de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, un panel patrocinado por la IAF se concentró en los temas relacionados con los esfuerzos de autoayuda de esta minoría a menudo calificada de invisible. En la obra *Desenvolvimento Econômico em Comunidades Latino-Americanas de Descendência Africana*, Judith Morrison, representante de la IAF, ha recopilado las ponencias del panel, incluida la suya en la que detalla el apoyo brindado por la IAF a tres iniciativas afrobrasileñas.



Inglés

Togetherness de Beryl Levinger y Jean McLeod examina las experiencias de 12 alianzas intersectoriales —entre las ONG, el gobierno local y, en algunos casos, las empresas del sector privado— que se dedican al desarrollo de base en cinco países de América Latina. Las autoras analizan el vocabulario, las etapas y los tipos

de alianzas establecidas además de los beneficios y cargas de tales colaboraciones. Las lecciones aprendidas de su investigación in situ no siempre se ajustan a la sabiduría convencional pero son ampliamente respaldadas por los datos suministrados por los proyectos en marcha, todos los cuales se reseñan en esta obra.

Quedan pocos ejemplares en los idiomas indicados. Los pedidos pueden enviarse por correo electrónico a publications@iaf.gov, o por correo normal a: Office of Evaluation and Dissemination, Inter-American Foundation, 901 North Stuart Street, 10th Floor, Arlington, Virginia 22203, EE.UU.

María Marta Machado, por primera vez propietaria de una casa, agita las llaves de su casa nueva, completada en junio del 2003 a través de un programa de autoayuda de la Fundação Bento Rubaião apoyado por la IAF en una comunidad de bajos ingresos en las afueras de Río de Janeiro. La Fundação mantiene las casas a un precio accesible exigiendo que los candidatos a afiliación al programa se comprometan a recibir una capacitación durante cuatro fines de semana, y también a una aportación en mano de obra propia en la construcción de la vivienda. Estas medidas producen casas que cuestan la mitad del precio actual del mercado. Un programa de préstamos rotatorios limita los pagos hipotecarios a un 30 por ciento del salario mínimo. A causa de su salud, Machado se jubiló después de haber trabajado por 27 años en un orfanato y donó su trabajo a la cocina comunitaria mientras sus vecinos pasaban los fines de semana y los días festivos en la construcción. La casa, compartida por la dueña y su hijo, tiene electricidad, agua corriente, estufa de gas en la cocina, televisor en la sala y cubrecamas de encaje. Una cuidadosa ama de casa, Machado hizo alarde del interior immaculado de su hogar cuando *Desarrollo de Base* la visitó.



PATRICK BRESLIN



www.iaf.gov